



Jatkuva palvelun laadun mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella

Isomaa, Jenni

2011 Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Lohja

Jatkuva palvelun laadun mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella

Jenni Isomaa
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2011

Jenni Isomaa

Jatkuva palvelun laadun mittaaminen asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella

Vuosi

2011

Sivumäärä

57

Opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata, miten asiakastyytyväisyyskyselyllä voidaan mitata palvelujen käytettävyyttä sekä mitä toimenpiteitä kohdeorganisaatiossa tehdään saadun palautteen perusteella. Työ suoritettiin toiminnallisena kehittämistutkimuksena, jossa samanaikaisesti toteutetaan sekä tutkimus että käytännön tilanteen muutos Nokia IT:ssä. Tutkimushanke on rajattu käsittelemään Nokia IT:ssä suoritettavaan User Satisfaction Survey -asiakastyytyväisyyskyselyyn. Lisäksi työssä käsitellään jatkuvan laadun mittaamista palveluissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa taustaorganisaatiolle keinoja ja välineitä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen, tulosten analysointiin sekä parantaa ja kehittää keinoja jatkuvan palvelun laadun mittaamiseen.

Työn teoreettinen tietoperusta pohjautuu asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin, markkina- ja asiakastuntemukseen, palvelujohtamiseen, johtamiseen ja tietohallintaan, jotka muodostavat tämän opinnäytetyön liiketalouden tutkimusalueen. Teoreettinen osuus painottui palveluun, palvelujohtamiseen, palvelun laatuun sekä palvelun laadun johtamiseen. Teoreettisen osuuden tärkeimpiä lähteitä oli Christian Grönroosin palvelujen johtaminen ja markkinointi.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa samanaikaisesti toteutetaan sekä tutkimus että käytännön tilanteen muutos. Aineiston hankintamenetelmänä on käytetty kyselymenetelmää.

Tehdyn toimintatutkimuksen seurauksena kyselyä muutettiin vastaamaan muuttuneita tarpeita ja kysely toteutettiin uudella tavalla. Aineisto analysoitiin ja tulokset raportoitiin eteenpäin. Lisäksi samanaikaisesti suoritettiin toimintatutkimukseen liittyvät kehityshankkeet uusien asiakastyytyväisyysmittareiden luomisesta.

Suoritettu tutkimus osoitti, että kyselyn muuttaminen vastaamaan muuttuneita tarpeita kannatti, sillä nyt saatiin mitattua yleistä tyytyväisyyttä palvelun tarjoajaan sen sijaan, että olisi mitattu tyytyväisyyttä tuotteiden tai palvelujen toimivuuteen. Asiakastyytyväisyyskyselyt tuotteiden ja palvelujen toimivuuden suhteen siirrettiin tästä Nokia IT User Satisfaction -kyselystä suoritettavaksi erilleen.

Jatkokehityksiä ehdotetaan näiden uusien menettelytapojen toiminnallisuuden ja käytettävyyden tutkimista myöhemmin, kun nämä menetelmät ovat olleet asiakkaiden käytössä jonkin aikaa. Tutkimusongelmana voisi olla, miten tyytyväiset asiakkaat ovat näihin uusiin järjestelyihin? Toimivatko sellaisenaan, vai onko niissä vielä jatkokehitystarpeita? Sen lisäksi, että asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan, on mitattava myös tyytyväisyyttä palveluita kohtaan sekä tämän palautteen perusteella tutkia ja kehittää uusia asiakaslähtöisiä toimintatapoja.

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, asiakaslähtöisyys, palvelun laadun mittaaminen, palvelujohtaminen

Jenni Isomaa

Continual measurement of service quality based on user satisfaction survey results

Year	2011	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose in this master thesis is to describe how a customer satisfaction survey results can be utilized in measuring the usability of the services and what are the actions that the target organization needs to take based on the given feedback. The thesis was made as an action research in which the actual research itself and the change of the practical situation was made simultaneously in Nokia IT organization. The research is limited to handle the user satisfaction survey made in Nokia IT. The thesis will also explore the continual quality measuring in services. The objective of the thesis was to generate means and tools for measuring customer satisfaction, analyzing of the outcome for the target organization and to improve the means for measuring of the service quality.

The theoretical basis of the thesis is based on a customer orientated business model, the knowledge of the market and customers, service management, management and information management. These aspects form the research area in business in this thesis. The most valuable reference for the theory was Christian Grönroos's book *Service Management and Marketing*.

The thesis was made as an action research in which the research and the change of the practical situation, usually including people, are handled simultaneously. The change of the practical situation usually involves people from the organization where it's done. The procure method of the material is a survey.

As a result of the action research the survey was changed to better meet the changed needs in the organization and the survey was conducted with a renewed way. The material was analyzed and the results of the survey were reported forward within the organization. In addition, the development projects for innovating new customer satisfaction measurement tools related to the action research were conducted simultaneously.

The result of the research was that it was profitable to renew the survey to better meet the needs. Today the satisfaction is measured towards the service provider, not for the measurement of the usability and satisfaction towards the IT products and services. The customer satisfaction surveys concerning the IT products and services have been transferred to a different context.

Subjects for further development were raised. A new research could be made for measuring the usability of the new survey tools when the customers have been using the new tools for a while. The research problem could be how satisfied the customers are with the new arrangements. Are they working as they are now or would there be needs for further development? In addition with the customer satisfaction measurements the quality of the delivered service must be measured too. New approaches for how to further develop the customer oriented ways must be invented for better customer satisfaction.

Keywords: customer satisfaction, customer orientation, service quality measurement, service management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Tarkoitus ja rajaus.....	8
1.3	Laurean LbD toiminnallisen opinnäytetyön oppimismalli	9
1.4	Käsitteet	9
1.5	Raportin rakenne	11
2	Kohdeorganisaatio	11
2.1	Kohdeorganisaatio Nokia Oyj.....	11
2.1.1	Nokia vuonna 2009	11
2.1.2	Organisaatio	12
2.2	Nokia IT	13
2.3	Toimialan erityispiirteet	13
3	Teoreettinen tietoperusta.....	15
3.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	15
3.1.1	Markkina- ja asiakastuntemus.....	17
3.1.2	Toimintamallit	18
3.2	Palvelu	19
3.3	Palvelujohtaminen	19
3.4	Palvelun laatu ja sen mittaaminen.....	23
3.4.1	Koettu palvelun laatu	25
3.4.2	Gummessonin 4Q -laatumalli.....	25
3.4.3	SERVQUAL -menetelmä.....	26
3.4.4	Liljanderin ja Strandvikin malli	27
3.5	Palvelun laadun johtaminen	27
3.5.1	Kuiluanalyysimalli	28
3.5.2	Asiakastytytyvyyden mittausmenetelmät.....	29
3.5.3	Palvelun korjaaminen	31
3.6	Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta	32
4	Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut	34
4.1	Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana	34
5	Tutkimushankkeen kuvaus ja sen tulokset.....	35
5.1	Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma	35
5.1.1	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	36
5.1.2	Hankkeen aikataulu	36
5.1.3	Hankkeen toteuttajat, resurssit ja vastuut.....	36
5.1.4	Hankkeen riskit	37
5.1.5	Hankkeen laadunvarmistus ja arviointisuunnitelma	37

5.2	Hankkeen toteutus	37
5.2.1	Lähtökohta	38
5.2.2	Kyselytutkimuksen suorittaminen	38
5.2.3	Kyselytutkimuksen aineiston analysointi ja tulosten raportointi	40
5.3	Kyselytutkimuksen tuotos.....	42
5.4	Tulosten luotettavuus	43
5.5	Kehittämishanke.....	44
5.5.1	Kehittämishankkeen kuvaus	44
6	Yhteenveto	45
6.1	Yhteenveto kyselytutkimuksesta	45
6.2	Yhteenveto kehittämishankkeesta	46
6.3	Jatkokehityskohteet	46
7	Päätäntö	47
7.1	Opinnäytetyön itse-arviointi	47
7.2	Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta	48
7.3	Työelämän edustajan lausunto	48
	Lähteet	49
	Kuvat	51
8	Liitteet	52

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Palvelu ja palvelunäkökulma ovat yhteiskunnassa sekä liike-elämässä saavuttaneet yhä merkittävämpää asemaa. Palvelun laatu sekä asiakkuuksien hallinta ovat olennainen osa palvelua. Christian Grönroos (Grönroos 2001, 100.) jakaa palvelun laadun ulottuvuudet tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen, mitä ja miten. Sisäisten asiakkuuksien hallinta on yhtä tärkeää ja asiakastyytyväisyyskyselyt yrityksen sisäisessä käytössä on osa nykypäivää. Palveluorganisaatiot ovat täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii. (Grönroos 2001, 404.)

Kun puhutaan sisäisestä palvelusta ja sisäisistä asiakkaista, asiakastietämyksen kerääminen ja palvelun, sekä sen laadun mittaaminen on yhtä tärkeää kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa. Heli Arantolan (2006) mukaan asiakastietämystä hyödynnetään kehittyneimmissä yrityksissä niin, että tietoa hyödyntävien toimintojen määrä on suuri ja kattaa esimerkiksi myös strategiatyön, tuotekehityksen ja jakelun johtamisen (Arantola 2006, 110). Sisäisten asiakkaiden antama palaute tulisi siis myös huomioida sisäisten työkalujen ja palvelutoimintojen kehitystyössä.

Opinnäytetyössäni on tarkoitus kuvata miten asiakastyytyväisyyskyselyllä mitataan palvelujen käytettävyyttä, sekä kuinka palveluita ja kyselyä muutetaan saadun palautteen perusteella. Keväällä 2010 tehdyssä kyselyssä mukana oli 101 palvelua/tuotetta. Kysely nykyisessä muodossaan oli jo pidemmän aikaa koettu liian raskaaksi, eikä se vastaajien palautteen perusteella ollut enää käyttäjäystävällinen.

Nokia on markkinaosuudeltaan maailman suurin matkaviestimien valmistaja ja johtava Internet- ja viestintäteollisuuden yhdistäjä. Nokia IT (Information Technology) on osa Nokian Corporate Functions -yksikköä (Kuvassa 1, yhtymän yhteiset toiminnot.). Corporate Functions -yksikkö keskittyy Nokian strategiseen osaamiseen ja kasvuun, sekä tukee yksikköjen operatiivista yhteistyötä.

Nokia IT testaa innovatiivisesti uusia prosesseja ja työkaluja auttaakseen Nokian muita yksiköjä työskentelemään tehokkaasti ja nopeasti. Nokia IT auttaa säilyttämään liiketoiminnan jatkuvuuden johtamalla Nokian kriittisiä informaatiojärjestelmiä sekä kehittämällä yritykselle parempia tapoja tehdä yhteistyötä ja kommunikoida sisäisesti.

Nokia IT auttaa Nokiaa muuttumaan asiakasorientoituneeksi, Internet -keskeiseksi yritykseksi kehittämässä työkaluja digitaaliseen palvelujen tuottamiseen, kuluttajapalveluihin, on-line myyntiin sekä käsitykseen kuluttajista.

Nokia IT:ssä on tehty vuodesta 2003 alkaen asiakastyytyväisyystutkimusta (User Satisfaction Survey, USS) kaksi kertaa vuodessa. Vuodesta 2005 aina kevääseen 2010 kysely on painottunut mittaamaan käyttäjien tyytyväisyyttä Nokia IT:n tuottamia palveluita (Services) ja sovelluksia (Applications) kohtaan. Mukana on ollut erilliset kysymykset pääkäyttäjille (Key User). Palvelu- ja sovelluskohtaiset kysymykset/kyselyt päätettiin myös siirtää eri muotoon ja erilleen tästä kyselystä. Tarkoituksena on saada jatkuvaa palautetta ja mitata jatkuvaa tyytyväisyystasoa (Continual Service Improvement) Nokia IT:tä kohtaan.

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyöni on osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja sen laajuus on 30 opintopistettä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeen mukaisesti opinnäytetyöt ovat työelämälähtöisiä, prosessinomaisia sekä uuteen tietoon ja innovaatioihin tähtääviä tutkimuksia (Laurea opinnäytetyöohje 2008, 3-4).

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja idea syntyi työn ohessa, sillä olen toista vuotta osallisena Nokia IT User Satisfaction Surveyn suunnittelussa ja läpiviennissä.

Työ toteutetaan toiminnallisena tutkimuksena, jossa samanaikaisesti toteutetaan sekä tutkimus että käytännön tilanteen muutos. Tutkimuksen näkökulmana on selvittää miten Nokia IT saisi User Satisfaction Survey -kyselyn avulla kerättyä mahdollisimman kattavasti ja vaivattomasti jatkuvaa palautetta toiminnastaan, työkaluistaan sekä tuotteistaan. Lisäksi tavoitteena on muokata kyselyä niin, että löydetään keinoja, joilla palautetta tuotteista ja sovelluksista voidaan kerätä jatkuvasti sekä edesauttaa Nokia IT laadun parannusta edellä mainituin keinoin. Kyselytutkimus suoritetaan kvantitatiivisin menetelmin.

Tutkimusongelmana on, miten tuottaa Nokia IT:lle keinoja ja välineitä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen sekä tulosten analysointiin. Lisäksi pyritään parantamaan ja kehittämään keinoja jatkuvan laadun mittaamiseen.

Rajaan opinnäytetyöni käsittelemään Nokia IT User Satisfaction Survey:tä sekä sen parantamiseen liittyviin aiheisiin. Lisäksi käsittelen jatkuvan laadun mittaamista palveluissa. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu palvelujohtamiseen, johtamiseen sekä tietohallintaan, jotka muodostavat työn liiketalouden tutkimusalueen.

Aineiston hankintamenetelmänä on käytetty kyselymenetelmää. Hirsjärvi ym. mukaan kysely, eli survey, tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ym. 2000, 180-181).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa taustaorganisaatiolle keinoja ja välineitä asiakastytyvyyden mittaamiseen, tulosten analysointiin sekä parantaa ja kehittää keinoja jatkuvan laadun mittaamiseen.

Henkilökohtaisena tavoitteena oli oppia ymmärtämään organisaatiota sekä sen osa-alueita paremmin sekä kehittää omaa ymmärrystä asiakaslähtöisestä toimintatavasta, palvelujohtamisesta sekä jatkuvan laadun mittaamisesta.

1.3 Laurean LbD toiminnallisen opinnäytetyön oppimismalli

Learning by Developing, LbD, on Laurea ammattikorkeakoulun innovaatio, joka tarkoittaa kehittämispohjaista oppimista. LbD on pedagoginen toimintamalli, jossa oppiminen tapahtuu tutkien ja kehittäen. Opiskelijat suorittavat valtaosan opinnoistaan työelämän kehittämishankkeissa. Ammatillinen kehittyminen nähdään LbD -toimintamallissa osaamisen tuottamisen prosessina. Opiskelijan sekä opettajan osaaminen kehittyy, kun he ovat osallisena aidoissa työelämän kehittämishankkeissa sekä projekteissa.

Oleellista LbD -mallissa on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät avainkäsitteet. Projektimaisella työskentelytavalla kehitetään opiskelijan vuorovaikutus- ja perustelutaitoja. LbD perustuu tiimityöskentelyyn. Opiskelija toimii hankkeissa tasavertaisena kumppanina ja hän saa opiskelunsa aikana kokemusta täysivaltaisena asiantuntijana toimimisesta. LbD -toimintamalli kehittää opiskelijoissa valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin. Myös työelämä ja -alue hyötyvät parhaimmillaan tuotettavasta uudesta tiedosta ja palveluinnovaatiosta (Laurea pedagoginen kehittäminen 2011)

Opinnäytetyöni on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja se on tehty vastaamaan työelämän kehittämistarpeita tutkimushankkeena.

1.4 Käsitteet

Keskeisiä käsitteitä työssäni ovat palvelu, palvelujohtaminen, menetelmätyökalut, tietohallinta, liiketoiminnan kehittäminen, sekä johtaminen.

Palvelu on Christian Grönroosin (2001, 78-81) mukaan monimutkainen ilmiö, jonka merkitys voi olla henkilökohtainen palvelu tai palvelu tuotteena. Se voidaan käsittää myös hallinnollisena palveluna (esimerkiksi laskutustoiminnot). Palveluun sisältyy vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Grönroos määrittelee palveluille kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivätkä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Katri Rekolan (2007, 29) mukaan palvelu voidaan nähdä palvelun tuottajan ja palvelun kuluttajan prosessien kohtaamisena, jossa palvelun luonteeseen kuuluu voimakas vuorovaikutus palvelun tuottajan ja palvelun kuluttajan välillä.

Palvelujohtaminen on asiakkaan valintojen perusteella koetun hyödyn eli asiakasarvon tuottamista. Palvelujohtamisessa tarjotaan asiakkaille prosesseja, joiden avulla pyritään ratkomaan asiakkaiden tarpeita ja ongelmia.

Palvelun laatu ei useinkaan ole vakio, sillä siihen liittyy usein ihmisten suorittamia asioita, sekä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Asiakas voi kokea palvelun laadun teknisenä (lopputuloslottuvuus) tai toiminnallisena (prosessilottuvuus). Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös miten hän saa palvelun sekä millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. (Rekola 2007, 29)

Palvelun laadun mittaamiseen SERVQUAL -malli on yleisesti käytetty menetelmä, jonka ovat kehittäneet 1980 -luvun lopulla Zeithaml, Parasuraman ja Berry asiakaspalvelun arviointiin. Menetelmän lähtökohtana on ajatus, että asiakas toivoo saavansa aina erinomaista palvelua käyttäessään erilaisia palveluita. SERVQUAL -arvioinnin tavoitteena on löytää se ero, jonka asiakas huomaa olevan omien toiveidensa sekä odotustensa ja todellisuudessa saamansa palvelun välillä.

Asiakaslähtöinen liiketoiminta kulminoituu markkina- ja asiakastuntemukseen. Markkina- ja asiakastuntemuksen osaamisella on tärkeä perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee muokata jatkuvasti, koska asiakkaat, markkinat sekä kilpailu muuttuvat. (Alamutka & Talvela 2004, 24-25).

Menetelmätyökalut ovat liiketoimintaprosessien hallintatyökaluja, joiden avulla löydetään halutusta informaatiosta tarvittava tieto.

1.5 Raportin rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu seuraavista pääluvuista: Johdannosta, jossa on kerrottu tutkimushankkeen tausta, tavoitteet sekä rajattu aihe. Toisessa luvussa esitetään taustaorganisaatio, toiminnallinen viitekehys, sekä kyselytutkimus. Kolmas luku käsittelee teoreettista tietoperustaa sekä liiketoiminnan kehittämistä, palvelujohtamista sekä palveluiden kehittämistä, tiedonhallintaa sekä menetelmätyökaluja. Lisäksi kolmannessa luvussa annetaan yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta työn aiheeseen liittyen. Neljäs luku käsittelee hankkeen metodologisia valintoja. Luvussa viisi esitetään tutkimushankkeen kuvaus sisältäen hankesuunnitelman, -toteutuksen ja -arvioinnin. Lisäksi esitetään työelämään liittyvät kehityshankkeet. Luvussa kuusi esitetään yhteenveto. Seitsemäs luku käsittää päätännön, johtopäätökset sekä jatkotoimenpidesuunnitelmat. Lopuksi on listattu lähteet.

2 Kohdeorganisaatio

Tämä luku koostuu kohdeorganisaation esittelystä sekä toimialan erityispiirteiden esittelystä.

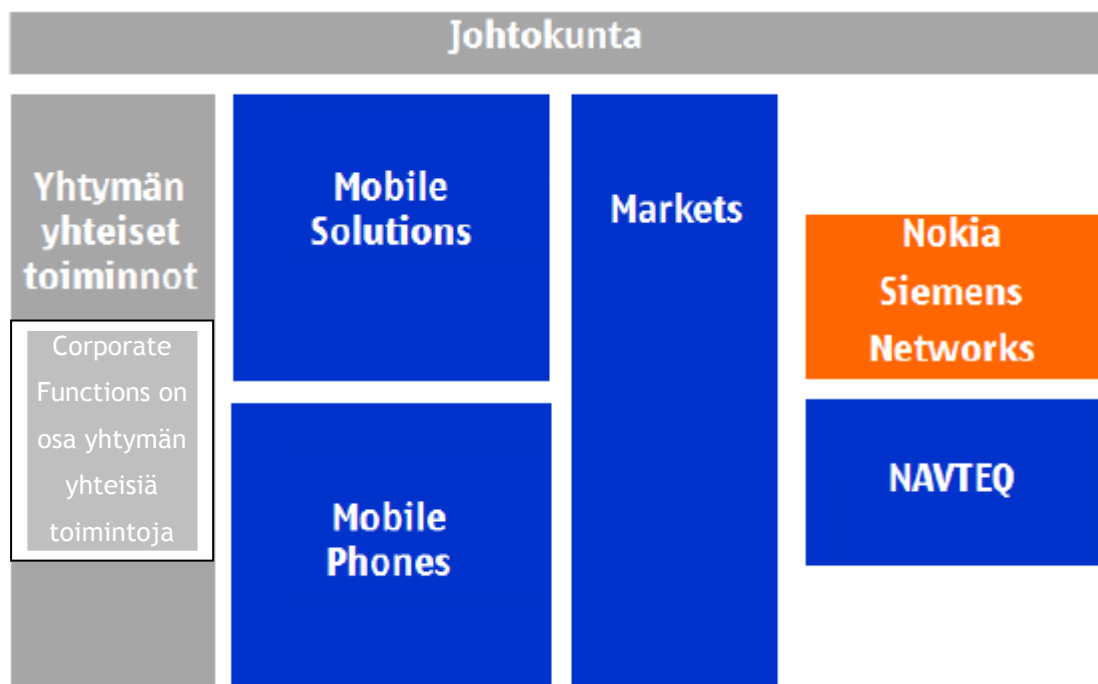
2.1 Kohdeorganisaatio Nokia Oyj

Nokia on markkinaosuudeltaan maailman suurin matkaviestimien valmistaja ja johtava Internet- ja viestintäteollisuuden yhdistäjä. Nokia tarjoaa laajan matkaviestinvalikoiman kaikille keskeisille kuluttajaryhmille sekä elämyksiä musiikkiin, kartta-, media- ja viestintäpalveluihin ja peleihin keskittyvissä Internet-palveluissa. Nokian omistama NAVTEQ tarjoaa lisäksi kattavan valikoiman digitaalisia karttatietopalveluita. Nokia Siemens Networks toimittaa laitteita, ratkaisuja ja palveluita viestintäverkkoihin. Nokian tavoitteena on, että sen tuotteet ja ratkaisut yhdistävät ihmisiä edistyksellisen langattoman teknologian kullekin ihmiselle tärkeisiin palveluihin. Yli 1,2 miljardia ihmistä viestii päivittäin Nokian laitteilla.

2.1.1 Nokia vuonna 2009

Pääkonttori Suomessa; maailmanlaajuiset T&K-, tuotanto-, myynti- ja markkinointitoiminnot. Maailman johtava matkaviestimien valmistaja; Nokia arvioi matkaviestimien markkinaosuudekseen 39 % vuonna 2008. Matkaviestimien kappalemääräinen myynti oli 468 miljoonaa kappaletta. Liikevaihto 41,0 mrd. euroa ja liikevoitto 1,2 mrd. euroa. 123 553 työntekijää 31.12.2009 (sisältää Nokia Siemens Networksin työntekijät). Vahvaa T&K-toimintaa 16 maassa. T&K-investoinnit 5,9 mrd euroa. 37 020 työntekijää T&K-tehtävissä (noin 31 % koko henkilöstöstä, sisältää Nokia Siemens Networksin työntekijät). Myyntiä yli 160 maahan.

2.1.2 Organisaatio



Kuva 1: Nokian Organisaatio 1.7.2009

Mobile Solutions vastaa älypuhelimien ja mobiilitietokoneiden tuote valikoiman kehittämisestä ja hallinnasta. Yksikkö kehittää myös maailmanluokan Internet -palveluja Ovi-brändillä, jonka painopistealueina ovat kartat, navigaatio, musiikki, viestipalvelut sekä media.

Mobile Phones vastaa matkapuhelimien valikoimasta sekä niihin kuuluvista palveluista. **Markets**-yksikön tehtävänä on toimitusketjun ja myyntikanavien hallinta sekä brändi- ja markkinointitoiminnot ja se myös vastaa ratkaisujen ja matkapuhelinten toimittamisesta kuluttajille.

Nokia Siemens Networks, joka on Nokian ja Siemensin yhteisesti omistama, tarjoaa langattomia ja kiinteitä verkkoratkaisuja sekä palveluita operaattoreille ja muille tietoliikennepalvelujen tarjoajille.

NAVTEQ on johtava kattavien digitaalisten karttatietojen sekä niihin liittyvien paikkatietoisten sisältöjen toimittaja autoteollisuudelle, langattomiin navigaatiolaitteisiin, Internet-karttapalveluihin sekä viranomais- ja yritysjärjestelmiin. (Nokia 2010.)

2.2 Nokia IT

Nokia IT on osa Nokian Corporate Functions -yksikköä. (Kuviossa 1, yhtymän yhteiset toiminnot.). Corporate Functions -yksikkö keskittyy Nokian strategiseen osaamiseen ja kasvuun, sekä tukee yksiköiden operatiivista yhteistyötä. Nokia IT testaa innovatiivisesti uusia prosesseja ja työkaluja auttaakseen Nokian muita yksiköjä työskentelemään tehokkaasti ja nopeasti. Nokia IT auttaa säilyttämään liiketoiminnan jatkuvuuden johtamalla Nokian kriittisiä informaatio systeemejä sekä kehittämällä yritykselle parempia tapoja tehdä yhteistyötä ja kommunikoida sisäisesti.

Nokia IT auttaa Nokiaa muuttumaan asiakasorientoituneeksi, Internet-keskeiseksi yritykseksi kehittämässä työkaluja digitaaliseen palvelujen tuottamiseen, kuluttajapalveluihin, on-line myyntiin sekä käsitykseen kuluttajista.

Nokia IT:ssä on tehty vuodesta 2003 alkaen asiakastyytyväisyystutkimusta (User Satisfaction Survey, USS) kaksi kertaa vuodessa. Vuodesta 2005 aina kevääseen 2010 kysely on painottunut mittaamaan käyttäjien tyytyväisyyttä Nokia IT:n tuottamia palveluita (Services) ja sovelluksia (Applications) kohtaan. Mukana on ollut erikseen kysymykset pääkäyttäjille (Key User). Esimerkiksi vuonna 2006 ensimmäinen kysely lähetettiin 63 687 vastaajalle viidestäkymmenestä eri palvelusta. Vastaajia oli 8557.

Vuosien varrella kysymykset, ja niiden asettelu ovat hieman vaihdelleet, kuten myös tekijät ovat vaihtuneet. Vuosina 2003-2006 kysely oli nimeltään Service Satisfaction Index (SSI) ja vuodesta 2007 lähtien User Satisfaction Survey. Vuosina 2006-2008 kysely on suoritettu ulkoisen toimeksiantajan toimesta, mutta viime vuodet kysely on pääsääntöisesti suoritettu kahden työntekijän voimin sekä päätökset ovat hyväksytetty erillisessä ohjausryhmässä. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

2.3 Toimialan erityispiirteet

Tieto- ja viestintäteknologiasta, ICT (Information and Communication Technologies), ja sen laajenevasta käytöstä on tullut osa tietoyhteiskuntaa. Tärkein yhteiskuntien muutostekijä on uusin tieto- ja viestintäteknologia, joka antaa mahdollisuudet asioiden tekemiseen uusilla tavoilla. Digitaalinen tietojen käsittely, siirto ja tallennus mahdollistavat sellaisten laitteiden käytön, joilla on entistä parempi teho, hyötysuhde, tarkkuus ja käytettävyyys. Tietokone, Internet niiden ympärivuorokautinen käyttö ajasta ja paikasta riippumatta mullistavat yhteiskuntaa ja elämää kuten sähkö, puhelin, auto ja televisio aikanaan. Prosessointikyvyn nopean kasvun aikaansaamana myös tiedonsiirtonopeudet ovat kasvaneet ja kustannukset sen myötä alentuneet. Siirto ja jakaminen nopeuttavat oleellisesti tiedon hyödyntämistä

tuotannontekijänä, koska tietoa ei useinkaan jalosteta vain omaan käyttöön. Muutos on ollut erittäin nopea ja historiallisesti merkittävä. Tieto- ja viestintäteknologialla on kyetty nostamaan tuottavuutta sekä teollisessa tuotannossa että palveluissa. (Jääskeläinen 2004, 9-10.)

Tuottavuuden muutos ja uusimman IC -teknologian käyttö on litistänyt organisaatioita, korvannut henkilökohtaista palvelua itsepalvelulla sekä automatisoinut taustajärjestelmien toimintaa. (Jääskeläinen 2004, 13.) Tietotekniikka on tullut osaksi arkipäivää. Kehittämisen suunta onkin eräänlainen järjestelmien automatisointi. Järjestelmät toimivat taustalla, automaattisesti ja huomaamatta, ja puuttuvat peliin vasta kriittisellä hetkellä. (Jääskeläinen 2004, 38.) Jääskeläisen (2004, 39) mukaan yritysten tietotekniikka-investoinneissa ollaan siirtymässä vaiheeseen, jossa ICT:sta on tullut itsestään selvä tuotannon hyödyke, jonka hyödyntämisestä ei juuri enää kerry edelläkävijälle strategista kilpailuetua. IC -teknologiasta on tullut työkalu, kuten sähköstä. Tärkeintä on varmistaa työkalun käytettävyyden häiriöttömyys, kustannusten minimointi sekä välttää turhat investoinnit. Teknisten innovaatioiden käyttöönotossa innovaatioiden nopea kaupallistaminen on strateginen etu ja se poikkeaa palvelualojen käytännöstä.

Sitran julkaisussa, Mistä tulevaisuuden Suomi rakentuu? (Tapio, Tervonen, Valtari 2008, 10), tulevaisuuden palveluliiketoiminta kuvataan yksityissektorille painottuneeksi sekä mainitaan, että palvelujen tulee sopeutua ihmisiin, ei toisin päin. Lisäksi innovaatioita kansainvälistyvän toiminnan parantamiseen tulee kehittää

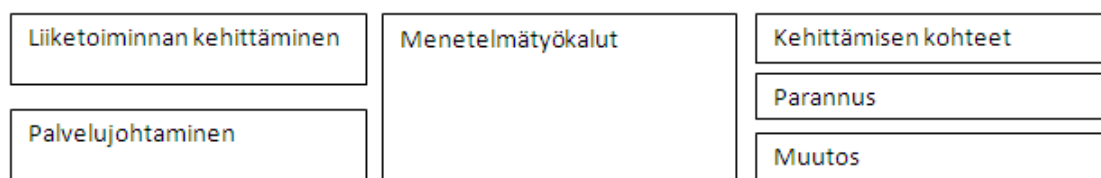
Jääskeläisen (2004, 127) mukaan tärkeimmät tuottavuutta lisäävät ICT -sovellusalueet ovat muun muassa: Toimistoautomaatio, hallinnon ja taloushallinnon sähköiset sovellukset, toimialakohtaiset resurssinohjausjärjestelmät, logistiikka, asiakashallintajärjestelmä, päätöksentekoa ja asiakaspalvelua tukevat asiantuntijajärjestelmät, erilaiset mobiilit ja paikkariippumattomat asiantuntija- ja tiedonsiirtojärjestelmät sekä kysyntää eliminoivat ja itsepalvelua tukevat tieto- ja asiointiportaalit.

Kemppilä ja Mettänen (2004, 80-81) kuvaavat alan tulevaisuuden trendeinä tietointensiivisen palvelualan rajojen hämärtyvän. Julkinen ja yksityinen sektori sulautuvat toisiinsa ja toimialojen väliset ja sisäiset rajat hämärtyvät entisestään. Lisäksi erikoistuneen osaamisen merkitys tulee kasvamaan ja tuotteiden sekä palvelujen raja hämärtyy. Palveluyritykset tulevat entistä enemmän tietointensiivisemmiksi ja sisältävät enemmän toimintoja, joilla etsitään keinoja innovointikyvyn parantamiseksi ja lisätään roolia innovaatioprosesseissa. Tietointensiiviset palvelut tulevat tarjoamaan pitkälti räätälöityjä palveluja ja toiminta tulee olemaan erittäin asiakaslähtöistä. Asiakkaille on annettava tarpeeksi informaatiota siitä, mikä palvelu on juuri heidän yritykselle sopivin.

Kohdeorganisaation sekä toimialan erityspiirteet huomioon ottaen on selvää, että ICT:n sovellusalueet ovat monilta osin laajalti yrityksessä käytössä. Nokia IT:n asiakastyytyvää mittaava kysely koskee yrityksen omaan sisäiseen käyttöön räätälöityjä palveluja. Erilaiset mobiilit ja paikkariippumattomat palvelut ovat laajalti henkilöstön käytössä. Service Deskiin (IT help), jonka toiminnasta palautetta myös kysytään, on nykyään Nokia työntekijöiden tavoitettavissa myös chatilla.

3 Teoreettinen tietoperusta

Tässä luvussa esitetään työn teoreettinen viitekehys. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu palvelujohtamiseen, palveluliiketoimintaan, johtamiseen sekä tietohallintaan, jotka muodostavat työn liiketalouden tutkimusalueen. Teoreettinen osuus painottuu asiakkuuksista palvelujohtamiseen sekä palveluliiketoimintaan.



Kuva 2: opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3.1 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakslähtöisyys on toimintatapa, jonka avulla yritykset pystyvät lisäämään menestystään markkinoilla. Asiakslähtöisyyden tärkeänä tavoitteena on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen sekä kehittäminen. Asiakslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen, miten se pystyy tyydyttämään kohderyhmän tarpeet ja halut. Tiedon keräämiseksi kohderyhmistä on yrityksen tunnettava kohderyhmät, joten on kuunneltava tarkasti asiakkaita saadakseen tiedon siitä, mitä tarpeita asiakkailla on. Asiakslähtöisyyden toteutukseen tarvitaan kokonaisvaltaista otetta markkinointikeinoihin, tärkeä keino tähän on se, miten yrityksen henkilöstö suhtautuu asiakkaaseen. Toimiakseen asiakslähtöisesti on oivallettava, etteivät kaikki yrityksen potentiaaliset asiakkaat ole samanlaisia, siksi tarvitaan erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja. Kilpailua pitää tarkastella myös asiakkaan näkökulmasta, jotta ymmärretään, miksi asiakas tekee valintapäätöksensä, kuten tekee. (Vuokko 1997, 15-22.)

Kiristynyt kilpailu, taantuma sekä muut ulkoiset tekijät ajavat yritykset suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Toiminta pitää yhä useammin rakentaa asiakkaan tarpeiden pohjalta.

Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat on tunnettava, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Asiakaslähtöisesti toimiva yritys hankkii tietoa asiakkaistaan ja soveltaa tätä tietoa toiminnassaan. Toiminnan on ulotuttava kuitenkin asiakastiedon keräämistä pidemmälle, jotta asiakaslähtöisyys toteutuisi. Kaiken asiakkaista kerätyn tiedon tulee muuttua käytännön toimenpiteiksi, kuten asiakastyytyvyyden ja asiakkaiden tarpeiden säännölliseksi mittaamiseksi. (Vuokko 1997, 81.)

Asiakasstrategia on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ja perinteisen strategia-ajattelun yhdistelmä. Yrityksillä on omat strategiansa, josta varsinainen asiakasstrategia johdetaan käyttämällä liiketoiminnan lähtökohtana asiakkaita ja markkinoita. Asiakasstrategia on siis markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.)

Asiakkuuksien hallinta voidaan käsittää ja määritellä monilla eri tavoilla. Yleistettynä sillä tarkoitetaan pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamista ja kehittämistä sekä hallintaa. Hannuksen (2004, 133) mukaan systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa:

- yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa
- tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet
- kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta.

Lähtökohta kaikelle asiakkuuksien kehittämislle tulee olla selkeä asiakas- ja palvelustrategia.

Grönroosin mukaan (2009, 25) asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. Näistä kaikista hyödyistä yhdessä koostuu tarjooma. Nämä tarjoomat ovat asiakkaille palveluja, joista he saavat palvelun tuoman arvon. Toisin sanoen asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Asiakkaiden kokema arvo syntyy kunkin asiakkaan arvontuotantoprosesseissa. Asiakkaat etsivät kokonaisratkaisuja tai paketteja, joista saavat arvoa toimintoihinsa.

Asiakkuuksien kehittämisen haasteita ovat nykypäivän toimintaympäristössä Hannuksen (2004, 133) mukaan:

- asiakkaiden odotusten jatkuva muutos, asiakkaiden vallan kasvaminen sekä kilpailutilanteen koveneminen
- uusien asiakassuhteiden luomisen vaikeus ja kalleus; asiakasuskollisuuden merkitys
- asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkityksen korostuminen.

Asiakkuuden hallintaa tulee tarkastella sekä asiakkaan että palveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tarkoituksena on saada enemmän arvoa suhteessa kilpailijoiden tai vaihtoehtoisten ratkaisujen antamaan arvoon. Yrityksen näkökulmasta lähtökohtana on, etteivät kaikki asiakassuhteet ole samanarvoisia. Jotkut asiakassuhteet ovat arvokkaampia kuin toiset. Asiakassuhteiden arvokkuuden tunnistaminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää, jotta on mahdollista keskittyä parhaisiin asiakkaisiin liiketoiminnan menestymisen kannalta (Hannus 2004, 135).

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle niin teoriassa kuin käytännössä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat: 1) markkina- ja asiakastuntemus, 2) asiakasstrategia, 3) toimintamallit, 4) liiketoimintaprosessit, 5) tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä 6) strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-aluetta ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseen ja käyttöönottamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

3.1.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakaslähtöinen liiketoiminta kulminoituu markkina- ja asiakastuntemukseen. Markkina- ja asiakastuntemuksen osaamisella on tärkeä perusta asiakasstrategian luomiselle ja voimavarojen suuntaamiselle. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee muokata jatkuvasti, koska asiakkaat, markkinat sekä kilpailu muuttuvat. Yrityksen on pystyttävä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, jonka vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää - tämä muodostaa perustan asiakashallinnalle. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyillä hyödyntää saatua tietoa yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. Uusi liiketoimintamalli edellyttää myös uutta toimintatapaa, käsitteitä ja toiminnanohjausta. Uuden liiketoimintamallin käyttöönotto puolestaan edellyttää erityisesti jämäkkää johtamista, muuten sen vieminen käytännön tasolle ei onnistu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24-25.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät, että asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta yrityksen tietojohdamisesta. Yrityksen on tunnettava asiakkaat ja markkinat, joka tarkoittaa sopivaa kokonaisuutta tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, johon näin ollen tarvitaan sekä konkreettisia lukuja että tuntumaa. Pelkkä asiakkaiden ja markkinoiden tunteminen teoreettisella tasolla ei riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa käyttää hankkimaansa tietoa hyväkseen. Toimivan asiakasstrategian ja segmentoinnin onnistumisen kannalta yrityksen on myös tunnettava asiakkaat ja markkinat hyvin. Asiakastuntemuksella lisätään kilpailukykyä ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

Markkina- ja asiakastuntemuksen avulla luodaan yritykselle tietoperusta vallitsevasta tilanteesta niin asiakkaiden kuin markkinoiden suhteen. Yrityksen pitää analysoida tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta, näin kokonaistilanne on helpompi hahmottaa. Analysoimalla yrityksen ulkoisia tekijöitä, pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia, mikä puolestaan on kallisarvoista tietoa yritykselle liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Asiakkaiden arvostamia asioita voi tarkastella esimerkiksi perinteisen arvoketjumallin kautta tai asiakkuuden elinkaaren ja yrityksen prosessien kautta. Tavoitteena on selvittää esimerkiksi haastattelujen tai kyselyjen avulla asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia, peilaten niitä oman yrityksen sekä kilpailijoiden toimintaan. Kilpailijoiden toimintatavan sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on ensisijaisen tärkeää - unohtamatta asiakkaan omien asiakkaiden tarpeiden tarkastelua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Ulkoisen tarkastelun lisäksi myös yrityksen sisäistä tilannetta ja toimintoja tulee analysoida. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on tunnistaa, mikä on kunkin asiakassegmentin strateginen merkitys yritykselle, niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51.)

3.1.2 Toimintamallit

Asiakasstrategian määrittelyn jälkeen, voidaan Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 23) mukaan luotu strategia muuntaa käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi. Toimintamalleilla tarkoitetaan asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja, ne eivät siis ole asiakaskohtaisia prosesseja. Ne ovat kuvauksia siitä, miten organisaatio toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kuvaukset tehdään siitä, miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. Kun toimintamallit on mahdollisimman kattavasti suunniteltu ja niiden toteutus organisoitu, on varsinaisia asiakassuhteita vaivattomampi hoitaa. Toimintamalleja, jotka perustuvat asiakassegmentteihin, käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edistämisessä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-87.)

Toimintamallia tulee myös seurata, mitata ja ohjata, näin mahdollisista virheistä voitaisiin ottaa opiksi ja toimintamallia olisi mahdollista kehittää entisestään. Yrityksen on pidettävä mielessä se, että yksi toimintamalli ei yleensä riitä, mutta liian moni toimintamallikaan ei ole kannattava ratkaisu. Toimintamallit on hyvä määrittää ja kuvata riittävän yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. Liian yksityiskohtaiselle tasolle meneminen ei ole tarpeen, vaan toiminnan kannalta kannattavampaa on rakentaa yleiset

raamit, jonka pohjalta toimintamalleja voidaan jatkossakin kehittää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

Palvelujen tuottamisen näkökulma tulisi siirtää kysymyksestä ”Miten meillä menee?” kysymykseen ” Miten asiakkaalla menee?” (Bettencourt 2010, 1).

3.2 Palvelu

Palvelu on määritelty Grönroosin mukaan (2010, 76) monimutkaiseksi ilmiöksi, jolla on monta merkitystä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomana. Grönroosin mukaan mistä tahansa koneesta tai tuotteesta voi tehdä palvelun, mikäli myyjä pystyy mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaiseksi.

Grönroos (2010, 77) on määritellyt palvelun seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Rekola (2007, 21) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu muodostuu ydinpalvelusta, mahdollistavasta palvelusta (ja -tuotteista) sekä tukipalveluista (ja -tuotteista). Ydinpalvelu on palvelu itse.”

Ojasalo (2008, 20) määrittelee palvelut aineettomiksi, jotka sisältävät usein fyysisiä elementtejä ja materiaaleja, mutta arvoa tuottava osuus on yleensä aineeton osuus. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelu on monimuotoinen käsite, mutta yhtenäistä yleisille määritelmille on, että palvelun sisältämä arvo ja laatu ovat niitä asioita, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa.

Dominic Wilsonin (1998) artikkelin mukaan yrityskohtainen ja henkilökohtainen ostokäyttäytyminen ei käytännössä eroa toisistaan. Kuluttajia, olivat he sitten henkilöasiakkaita tai yritysasiakkaita, ohjaa sama ostokäyttäytyminen. Yritysasiakkaat ostavat vain yrityksen arvomaailman puitteissa, mutta tekevät ostopäätöksiä, jotka perustuvat henkilökohtaiseen ostokäyttäytymiseen.

3.3 Palvelujohtaminen

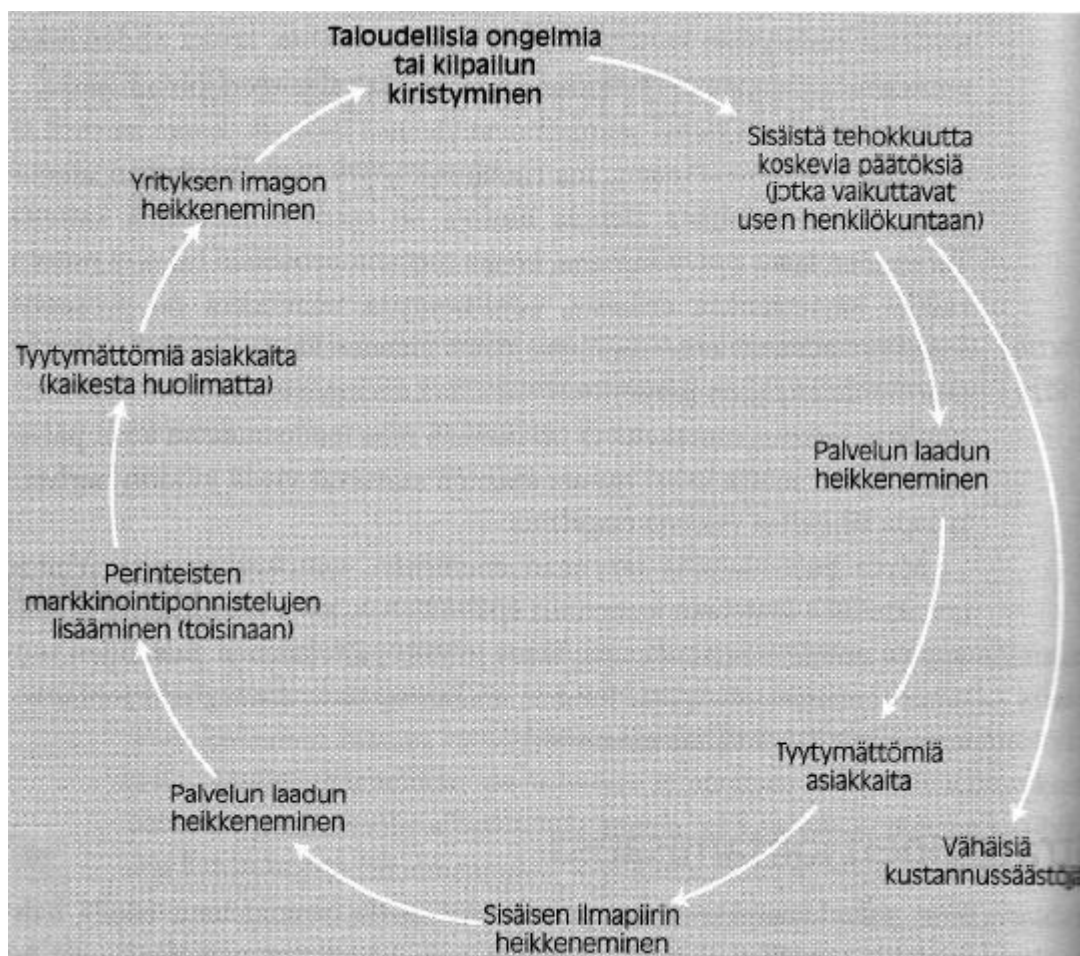
Palveluyrityksillä tai teollisuudessa toimivien yritysten palveluorganisaatiot tarjoavat prosesseja. Prosessien tuloksena muodostuu asiakkaille tärkeitä lopputuloksia. Sekä

prosessilla, että sen lopputuloksella on vaikutusta asiakkaan palvelun laadusta ja saadusta arvosta saamaan käsitykseen. Palvelun tarjoaja kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosessissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. (Grönroos 2010, 93)

ITIL (Information Technology Infrastructure Library).v.3:n (2007, 19) mukaan palvelujohtaminen (Service Management) on määritelty valikoimaksi erikoistuneita organisatorisia valmiuksia tarjota lisäarvoa asiakkaille palvelujen muodossa.

Grönroos (2010, 28) esittelee palvelunäkökulman, joka merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. Asiakkaalle on tarjottava kokonaispakettia, jossa liikkeellepanevana voimana on asiakkaan näkökulma, jonka mukaisesti tälle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita ja palveluja sekä niiden lisäksi erikseen laskutettavia palveluja siinä missä laskuttamattomiakin. Nämä lisäpalvelut ovat palvelukilpailua. Sillä tarkoitetaan kilpailutilannetta, jossa ydinratkaisu on menestyksen välttämätön edellytys, mutta jossa menestyminen määräytyy ydinratkaisun ja siihen integroidusti liitettyjen lisäpalvelujen perusteella. Palvelukilpailun johtamisen keskeisenä vaatimuksena on, että strategiseksi lähestymistavaksi valitaan palvelunäkökulma ja että ymmärretään, kuinka yritystä tulee johtaa, jotta se pystyy kehittämään kokonaisvaltaisen palvelutarjooman. Tätä Grönroosin (2010, 28) mukaan kutsutaan palvelujohtamiseksi.

Palvelujohtamisessa johdon on kannustettava alaisiaan, sisäistettävä palvelujohtamisen asenteet ja kehitettävä yritykseen sellainen palvelukulttuuri, jossa palveluasennetta kuvaavat arvot ovat käytössä.



Kuva 3: strateginen johtamisensa (Grönroos 2010, 252).

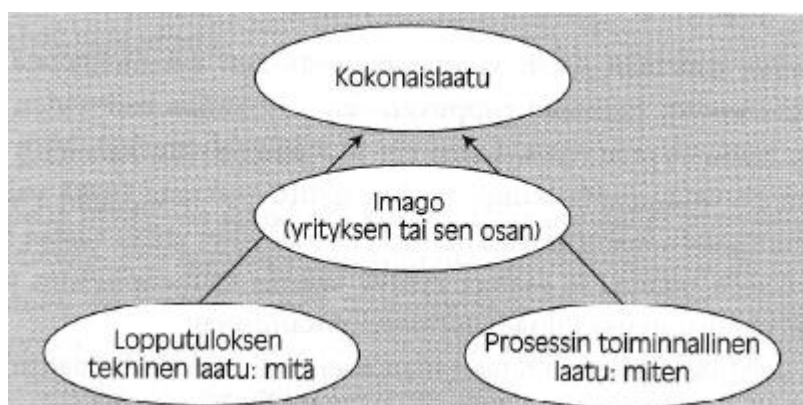
Palvelualoilla tarvitaan myös voittokeskeisyyttä. Mikäli teollisuudesta saatuja oppeja noudatetaan liian sokeasti, voiton tavoittelussa saatetaan epäonnistua. Tämä johtuu palvelujen ja palvelujen tuotannon ominaispiirteistä. Johdon on huomattava strateginen johtamisensa ja vältettävä sitä. Teollisuusyrityksissä tällaisten päätösten tulisi tehostaa tuotantoa ja alentaa kustannustasoa ilman vaikutusta tuotokseen. Kustannussäästöön pyrkivillä päätöksillä on odottamaton ulkoinen vaikutus. Pahimmassa tapauksessa palvelun laatu, erityisesti toiminnallinen, on heikentynyt, työilmapiiri huonontunut ja yrityksen imago kärsinyt, eikä taloudellisia ongelmia ole saatu ratkaistuksi. (Grönroos 2010, 251-255.)

Asiakas saa hyvästä palvelusta tiettyjä hyötyjä. Mitä paremmin koko asiakassuhdetta hoidetaan, sitä parempi on toiminnallinen laatu ja sitä helpommin voi asiakas säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan. (Grönroos 2010, 265.)

Rekolan (2007, 125) mukaan asiakkaat arvostavat palvelun tuottajan oppimiskykyä, eli organisaationaalista oppimista. Asiakas arvostaa myös sitä, että häntä palvelevan tiimin organisoituminen on tarpeeksi läpinäkyvää. Asiakas haluaa tietää, kuka vastaa mistäkin

asiasta hänen kohdallaan ja kehen voi luottaa ja olla yhteydessä. Palveluntuottajan pitäisi osata organisoida toimintaansa niin, että se voi joustavasti mukautua asiakkaan organisaatioon.

Palvelujohtamisen johtamismenettelyt perustuvat palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteeseen. Palvelujohtaminen on myös hyvin markkinakeskeinen lähestymistapa. Palvelujohtaminen tarkoittaa, että ymmärretään, miten liiketoimintaa johdetaan kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista, oli kyseessä sitten ydintarjoomana tuote tai palvelu. (Grönroos 2010, 269.)

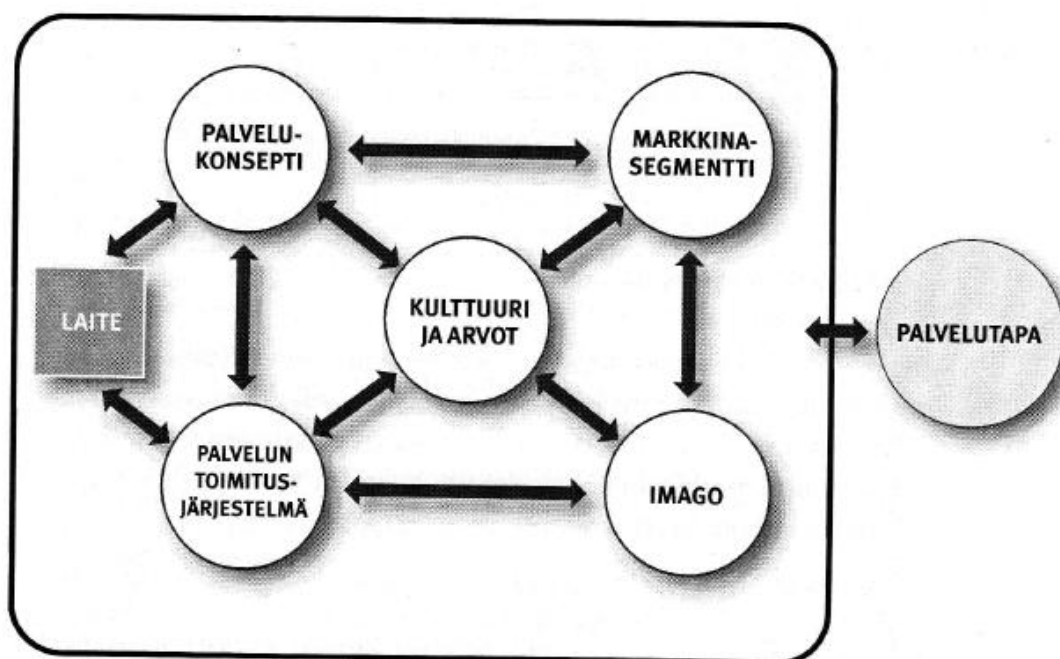


Kuva 4: Palvelun johtamisjärjestelmä ja palvelutapa (Rekola 2008, 25).

Palvelujohtamisen näkökulma muuttaa johdon painopistettä tuotepohjaisesta arvosta asiakassuhteesta muodostuvaan kokonaisarvoon, lyhytaikaisista liiketoimista pitkäaikaisiin suhteisiin sekä ydintuotteen laadusta kestäväään kokonaislaatuun ja teknisen ratkaisun tuotannon korostamisesta koetun kokonaislaadun ja asiakkaan saaman arvon tukemisen pitämiseen tärkeimpänä prosessina. (Grönroos 2010, 271.)

Palvelujohtamisen periaatteet merkitsevät kahdenlaista painopisteen muutosta perinteiseen teollisuudesta omaksuttuun johtamismalliin verrattuna: 1) Mielenkiinto siirtyy työsuorituksen yritykselle aiheuttamista sisäisistä seurauksista ulkoisiin, asiakkaille ja muille osapuolille koituviin seurauksiin. 2) Huomio siirtyy rakenteen sijasta prosessiin. (Grönroos 2010, 271.)

Palvelustrategiaa noudattamalla saavutetaan selkeitä ja tarkkaan määriteltyjä hyötyjä asiakkaalle. Tätä varten tarvitaan palveluosaamista. Laatuun, tuottavuuteen ja kannattavuuteen liittyviin asioihin on suhtauduttava eri tavalla kuin perinteisessä teollisuudessa. Tämä johtuu palvelujen ominaispiirteistä ja asiakassuhteiden luonteesta. Palvelujen johtamisen ytimenä on ”palvelupakko” sekä asiakkaan kokeman laadun johtaminen. (Grönroos 2010, 276.)



Kuva 5: Palvelutapastrategia (Rekola 2007, 18).

Yrityskulttuurilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen pitkän aikavälin taloudelliseen suoriutskykyyn. Yrityskulttuuri pitää organisaation yhtenäisenä (Rekola 2008, 133). Hyvän palvelukulttuurin luomiseksi on kiinnitettävä huomiota useisiin eri tekijöihin. Palvelukulttuurille on tärkeää, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät, että korkea palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat kilpailukyvyyn päätekijöitä. Jokaisen yrityksen työntekijän on sisäistettävä ja ymmärrettävä tämä tieto (Rekola 2007, 135).

Palvelun tarjoajan ja sen työntekijöiden on hallittava kaikkia niitä tekijöitä, joihin asiakas kiinnittää huomiota arvioidessaan, oliko saatu palvelu hyvää vai huonoa. On tärkeää, että yrityksessä on hyvä palvelukulttuuri ja joukko yhtenäisesti omaksuttuja arvoja, jotta asiakas saisi mahdollisimman hyvää palvelua (Rekola 2007, 136.)

3.4 Palvelun laatu ja sen mittaaminen

Teollisuuden palveluissa asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutus rakentuu yleensä pitkäaikaiseksi palvelusuhteeksi. Se sisältää monitasoisia eri palvelumuotoja ja -suoritteita. Palvelu voidaan myös nähdä palvelun tuottajan ja palvelun kuluttajan prosessien kohtaamisena. Palveluun kuuluu vuorovaikutus tuottajan ja kuluttajan välillä. Koska palveluun liittyy yleensä ihmisten suorittamia asioita sekä ihmisten välistä vuorovaikutusta, ei palvelun laatu ole vakio. Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttavat monet subjektiiviset tekijät, joiden arvioimiseen ei ole mittareita. (Rekola 2007, 29.)

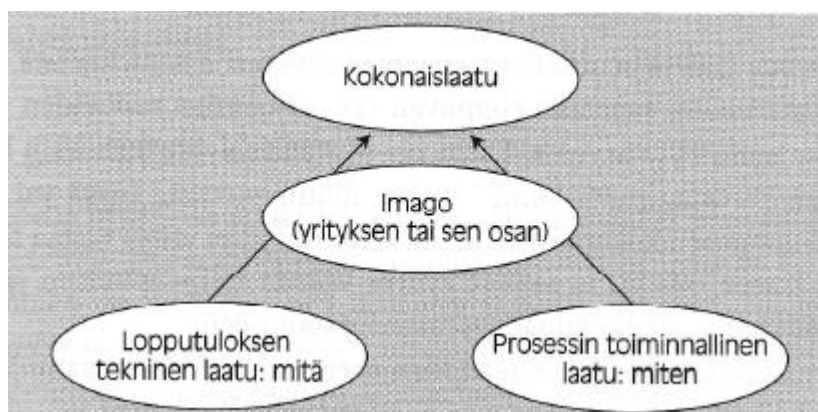
Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä, se voi määrittää, miten näitä arvioita voi hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. (Grönroos 2010, 99.)

Alkuperäinen koetun laadun malli kehitettiin käsitteelliseksi työkaluksi auttamaan johtajia ja tutkijoita ymmärtämään, mistä palvelu asiakkaan mielestä koostuu. Tavaroidella on fyysisiä ominaisuuksia, jotka voidaan havaita ja joita voi arvioida. Palveluja ei ole olemassa ennen kuin ne kulutetaan. Kun asiakas pyytää palvelua, palveluntuotantoprosessi alkaa, kun se päättyy, jää asiakkaalle lopputulos. Palvelun ominaisuudet syntyvät samanaikaisesti tapahtuvien tuotanto- ja kulutusprosessin aikana. Kun on tiedossa, miten asiakkaat kokevat palvelun ominaisuuksien laadun, voidaan selvittää asiakastyytyväisyystutkimuksilla, miten tyytyväiset asiakkaat ovat saamansa palveluun. (Grönroos 2010, 99.) Laadun mittaamisessa on tärkeää mitata juuri sitä, mitä asiakkaat kokevat tärkeäksi.

Rekolan (2007, 29) mukaan asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta:

- tekninen, eli lopputulosulottuvuus
- toiminnallinen, eli prosessiulottuvuus.

Asiakkaalle on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa. Grönroosin (2010, 100) mukaan laadun ulottuvuudet ovat mitä ja miten. Asiakkaalle on tärkeää tietää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa sekä miten he sen saavat.



Kuva 6: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2010, 103).

Teknisen edun saavuttaminen on harvinaista, sillä kilpailijat pystyvät yleensä tuomaan markkinoille vastaavia ratkaisuja nopeastikin. Myös toiminnallisen laadun on oltava kunnossa, jotta teknistä etua saavutettaisiin. Palvelustrategian lähtökohtana on, että laatuhankeiden lähtökohtana on palveluprosessin ja palvelutapaamisten parantaminen. Kilpailijat ovat siis helpommin voitettavissa toiminnallisen laadun parantamisella ja sen sujuvuudella kuin

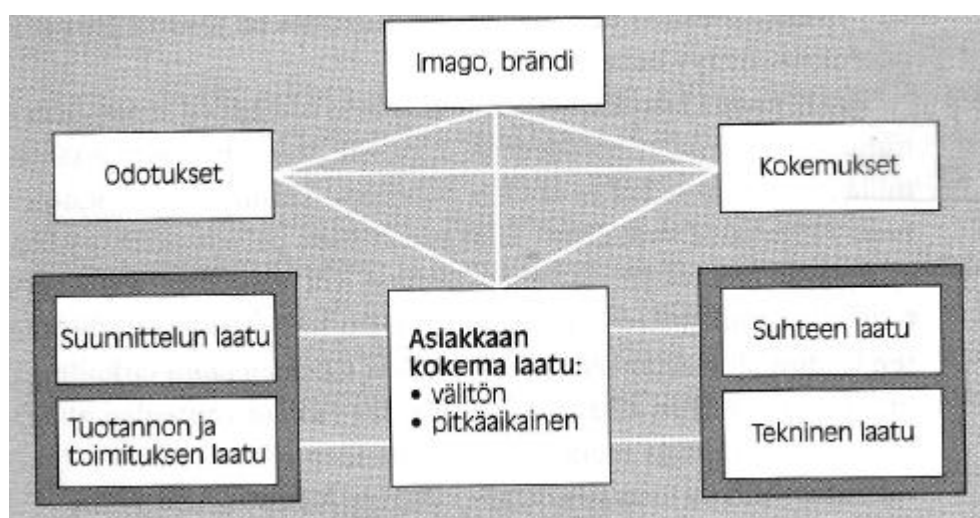
teknisellä edulla. Jos asiakkaiden halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana, myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvä. (Grönroos 2010, 104.)

3.4.1 Koettu palvelun laatu

Grönroosin (2010, 105) mukaan laatukokemukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun. Mikäli tarjoomassa on useampia palveluja, voidaan puhua koetusta kokonaislaadusta. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaiden odotuksia eli odotettua laatua. Mikäli odotukset ovat epärealistiset, on myös koettu kokonaislaatu alhainen, vaikka laatu olisikin joillain mittareilla hyvä. Odotettu laatu riippuu muun muassa: markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen tai sen osan imagosta ja asiakkaan tarpeista. Odotusten hallinnassa markkinoinnissa olisikin syytä kiinnittää huomioita siihen, mitä ja milloin asiakkaalle luvataan. Jotta laatukokemus olisi hyvä, on asiakkaan saatava lunastaa vähintään odotettu laadun taso. On markkinoinnillisesti parempi luvata liian vähän kuin liian paljon liian aikaisin (Grönroos 2010, 106.)

3.4.2 Gummessonin 4Q -laatumalli

Gummessonin 4Q -laatumallissa käytetään sekä koetun palvelun laadun mallista että tuotelähtöisistä laadun tarkasteluista peräisin olevia käsitteitä.



Kuva 7: Gummessonin 4Q -laatumalli (Grönroos 2010, 109).

Mallin kehittämisen lähtökohtana on ollut ajatus, että sekä palvelut että fyysiset tuotteet ovat tarjottavien palvelujen olennaisia osia. Mallissa on sekä palvelu- että tuote-elementtejä, ja se on tarkoituksena olla apuna laadun kehittämisessä ja hallinnassa riippumatta siitä, muodostuuko tarjooman ydin palveluista vai fyysisistä tuotteista. Gummessonin 4Q -

laatumallin mukaan asiakkaiden käsitys kokonaislaadusta vaikuttaa yrityksen imagoon sekä asiakkaiden mielissä muodostuvaan brändiin (Grönroos 2010, 109-110.)

3.4.3 SERVQUAL -menetelmä

Palvelun laadun kokemista, eli palvelun laadun mittaamista voidaan sanoa asiakkaiden käsityksen arvioimista heidän kokemastaan palvelun laadusta. Grönroosin (2010, 113) mukaan palvelun laadun mittaamiseen on käytetty kahdenlaisia mittausvälineitä:

1. attribuuttipohjaiset mittausvälineet ovat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvat mittausmallit
2. kvalitatiiviset mittausvälineet ovat kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia malleja.

Tunnetuin ja yleisesti käytetyin attribuuttipohjainen mittausväline on SERVQUAL -menetelmä, jossa määritetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Tämän jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään vähemmän ja niissä vastaajia pyydetään kuvailemaan käsitystään palveluista tai palvelutapaamisista. (Grönroos 2010, 114.)

Grönroosin (2010, 114) mukaan Betty, Parasuraman ja Zeithaml tutkivat 1980 -luvulla koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Heidän mukaansa palvelun laadun osatekijät ovat:

1. konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia

SERVQUAL -menetelmä perustuu näihin viiteen osa-alueeseen sekä asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan seitsemän kohdan asteikolla (”täysin samaa mieltä” - ”täysin eri mieltä”), mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mikäli tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä heikompi koettu laatu on. (Grönroos 2010, 116.)

SERVQUAL -mittarin asteikkoa pitäisi soveltaa harkiten ja sen osa-alueita ja attribuutteja tulisi aina miettiä etukäteen ennen mittarin käyttöä. Palvelut ovat erilaisia keskenään, samoin kuin kulttuuriympäristöt ja markkinatkin. Osatekijä- ja attribuuttijoukkoa voidaan

muokata lisäämällä tai poistamalla siitä/siihen jotain. Kun koettua palvelun laatua mitataan SERVQUAL -menetelmällä tulee osa-alueet ja attribuutit mukauttaa tilanteisiin sopiviksi. (Grönroos 2010, 117.)

3.4.4 Liljanderin ja Strandvikin malli

Grönroosia (2010, 127) mukaillen Liljanderin ja Strandvikin kehittämä suhteen laadun malli selittää koettua laatua suhdemallissa. Suhde siis muodostuu useista tapahtumasarjoista. Nämä tapahtumasarjat voivat olla peräkkäisiä tai ne voivat limittyä toisiinsa. Ensimmäisen tason laatukokemus on tekojen taso ja toisen tason episodien taso.

Liljanderin ja Strandvikin mallissa on neljä aspektia:

1. tehdään ero episodien laadun (palvelutapaamisen koetun laadun) ja suhdetason laadun välillä
2. laatumalliin sisällytetään tyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo
3. se laajentaa koetun palvelun laadun staattisissa malleissa käytettyä odotusten ja kokemusten välisen kuilun käsitettä ottamalla mukaan useita vertailukohtia
4. se sisältää asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavia muuttujia.

Tyytyväisyys tiettyyn palvelutapaamiseen (episodiin) vaikuttaa asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen. Asiakkaan käyttäytyminen riippuu siitä, miten uskollinen ja sitoutunut hän on palvelun toimittajaan. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on sidoksia. Asiakkaan episodin tasolla kokema arvo ja suhteeseen muodostuneet sidokset vaikuttavat asiakkaan palveluntarjoajasta saamaan imagoon. Koetun palvelun laadun mallin mukainen imago sisältää asiakkaiden aikaisemmat ja viimeaikaiset kokemukset yrityksestä ja muodostaa yhteyden mallin suhdetasolle. Imago toimii suodattimena, kun asiakas kokee seuraavan episodin tai palvelutapaamisen. Episodien laadusta ja arvosta saadut kokemukset lasketaan yhteen, ja niistä muodostuu suhteen koettu laatu. Liljanderin ja Strandvikin mallin mukaan asiakas vertaa yrityksen suorituskkyä toisiaan seuraavissa palvelutapaamisissa johonkin normiin, ja suhteen laatu muodostuu tämän vertailun perusteella. (Grönroos 2010, 127-131.)

3.5 Palvelun laadun johtaminen

Grönroosin (2010, 141) mukaan laadun kehittämistä ei tule pitää vain ohjelmana tai kampanjana, vaan sen on oltava jatkuva prosessi. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan jatkuvaa laadun merkityksen arvostusta ja laadun parantamiskeinojen ymmärtämistä. Laatu ja laadun parannus- ja laadunvarmistusprosessit ovat strategisia asioita, jotka vaativat ylimmältä johdolta jatkuvaa huomiota.

Nyrkkisääntö sopivaan palvelun laadun tasoon on, että asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa. Hyväksyttävä laatu on laatu, joka täyttää odotukset, muttei ylitä niitä. Hyväksyttävä laatu tyydyttää asiakasta, mutta ei saa häntä välttämättä pitämään yllä suhdettaan palveluntarjoajaan. Hyvä laatu, joka ylittää asiakkaan odotukset, herättää asiakkaassa suuremman kiinnostuksen jatkaa suhdetta palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos 2010, 142.)

3.5.1 Kuiluanalyysimalli

Berryn kehittämä kuiluanalyysimalli on tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiseen. Malli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu. (Grönroos 2010, 143.) Kuiluanalyysillä selvitetään viiden erilaisen vertailukohdan, kuilun, avulla mitä palvelussa saadaan ja mitä tulisi saada aikaiseksi. (Rekola 2007, 292). Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. Asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu). Tämä perusrakenne selvittää, mitä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua (Grönroos 2010, 143). Perusrakenteen osien välistä poikkeamaa kutsutaan laatukuiluksi. Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Grönroosin (2010, 144-149) mukaan viisi laatujohtamisen kuilua on:

1. Johdon näkemyksen kuilu. Johto näkee laatuodotukset puutteellisesti.
2. Laatuvaatimusten kuilu. Palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa.
3. Palvelun toimituksen kuilu. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia.
4. Markkinointiviestinnän kuilu. Markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa.
5. Koetun palvelun laadun kuilu. Koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa.

Kuiluanalyysimalli ohjaa johtoa löytämään laatuongelman syyt ja sopivat keinot kuilun umpeen kuromiseen. Kuiluanalyysi on suoraviivainen ja sopiva tapa löytää epäjohtonmukaisuuksia toimittajan ja asiakkaan käsitysten välillä. (Grönroos 2010, 149.)

3.5.2 Asiakastyytyväisyyden mittausmenetelmät

Palveluissa laatua mitataan usein epäsuorasti asiakastyytyväisyyttä mittaamalla. Erilaisia mittausmenetelmiä on paljon saatavilla. Sopivamman menetelmän valinta tehdään sen mukaan, mitä tarkoitusta varten tietoa hankitaan. Ojasalon (2008, 273-289) mukaan yleisimmin käytetyt menetelmät palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ovat seuraavat: Sisäisen todellisen arvoketjun ja rakenteen analyysi, tikapuumenetelmä, toivelistamenetelmä, videokameramenetelmä, ”mitä jos” -menetelmä, työnkulkukaavio-menetelmä, prosessianalyysi, kalanruotodiagrammi, Mystery Shopping -menetelmä, faktorianalyysi, fokusryhmä, sekä syvähaastattelu ja kriittisten tapahtumien analyysi (Critical Incident Tehnique).

Sisäisen todellisen arvoketjun ja rakenteen analyysissa selvitetään palveluorganisaation käytännön tason arvonlisäketju, jonka lopputuloksena palvelun laatu syntyy. Analyysin kohteena on organisaation sisäinen rakenne ja toiminta, sisäiset asiakkaat ja ulkoiset toimittajat. Tavoitteena on selvittää, miten organisaatio käytännössä toimii. Analyysilla saadaan vastaus muun muassa siihen auttaako organisaation rakenne palvelun tuottamista ja mikä vaikutus organisaation rakenteella on palvelun laatuun.

Tikapuumenetelmä on kvalitatiivinen perusmenetelmä, jossa tutkitaan konkreettisella tasolla esiintyvien laadun osatekijöiden taustalla olevia asiakkaiden motiiveja ja tarpeita. Menetelmänä käytetään syvähaastattelua, jonka avulla pyritään saamaan ihmisen ajatusmalli esille niin, että eri tekijöiden väliset yhteydet muodostavat käsitteellisen verkoston tai tikapuut. Menetelmän avulla etsitään ihmisten toiminnan ja mieltymysten taustalla olevia syitä. Aineistosta etsitään erityisesti laadun osatekijöitä.

Toivelistamenetelmällä tutkitaan asiakkaiden odotuksia ja piileviä tarpeita.

Toivelistamenetelmä on ryhmähaastattelun muoto, jossa keskitytään siihen, mitä asiakkaat haluaisivat, mikäli rajoitteita ei olisi olemassa. Menetelmä soveltuu asiakkaiden tulevaisuuden odotusten tutkimiseen.

Videokameramenetelmässä kuvataan videokameralla asiakkaan ja palveluhenkilön välistä vuorovaikutustilannetta. Tallenne paljastaa tehokkaasti esimerkiksi viivytykset, odottelut, asiakkaan olotilan ja vaikutukset muihin asiakkaisiin. Kuvaus mahdollistaa tilanteen näkemisen asiakkaan näkökulmasta sekä paljastaa turhia, tuottamattomia toimintoja.

”Mitä jos” -menetelmässä henkilölle esitetään hypoteettisia kysymyksiä, jotka käsittelevät ongelmatilannetta ja tuottavat tehokkaampia vastauksia kuin tavalliset kysymykset. Kysymys

voidaan myös esittää siinä muodossa, että siinä annetaan vaikutelma, että joku olisi jo ratkaissut ongelman.

Työnkulkukaavio-menetelmässä palveluprosessin eri vaiheet havainnollistetaan graafisella kartalla. Tavoitteena on poistaa turhia toimintoja, löytää prosessia tehostavia uusia menetelmiä sekä harkita vaihtoehtoisia tapoja hoitaa prosessi. Voidaan myös piirtää kaksi kaaviota, ihanteellinen ja todellinen, ja verrata näiden eroja.

Prosessianalyysissä tutkitaan palveluprosessia ja selvitetään, missä ja miksi ongelmia ilmenee. Tämän perusteella pyritään löytämään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin.

Kalanruotodiagrammissa ongelma ja sen taustalla olevat syyt tunnistetaan yksityiskohtaisesti ja esitetään graafisena syy-seuraus-diagrammina. Tämän menetelmän tarkoituksena on paljastaa ristiriitaisia vaatimuksia prosessissa.

Mystery Shopping -menetelmässä palveluyrityksen ulkopuolinen tutkija esiintyy tavallisena asiakkaana niin, että palveluhenkilökunta ei tiedä sitä. Näin pyritään saamaan tietoa siitä, miten asiakkaita todellisessa palvelutilanteessa palvellaan. Usein yrityksen johdolla ei ole käsitystä siitä, mitkä ovat asiakkaiden todellisia ongelmia. Tarkoituksena on arvioida palveluprosessia, ei henkilöä. Sama tilanne tulisi toistaa useita kertoja, etteivät mahdolliset poikkeusolosuhteet vaikuta tulokseen.

Faktorianalyysi on perinteinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa ryhmitellään kvantitatiivisesta tiedosta esiin muuttujia, jotka mittaavat samaa asiaa. Menetelmällä paljastetaan mahdollisia taustalla piileviä suuremman mittakaavan muuttujia, eli faktoreita.

Fokusryhmä on pieni ja epämuodollinen ryhmä ihmisiä, jotka tuodaan yhteen keskustelemaan tietystä aiheesta. Aihe liittyy kehittämisen kohteena olevaan asiaan. Vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että kehittämisen kohteena oleva asia tulee keskustelluksi. Menetelmä sopii tilanteisiin, joissa aiheesta ei ole paljon tietoa tai se on luonteeltaan epämääräinen.

Syvähaastattelussa asiakkaan tai muun tärkeää tietoa antavan vastaajan kanssa keskustellaan luottamuksellisessa ilmapiirissä kiinnostuksen kohteena olevasta temasta. Haastateltavaa rohkaistaan kertomaan avoimesti kaikki asiasta, jotta saataisiin syvälinen ymmärrys. CIT -menetelmässä palvelun käyttäjää pyydetään miettimään tilannetta, joissa palvelu, tai sen lopputulos oli poikkeuksellisen hyvä tai huono (=kriittinen tapahtuma). Tämän jälkeen tiedustellaan miksi näin on ollut.

3.5.3 Palvelun korjaaminen

Palveluun liittyvän epäonnistumisen korjaaminen on olennainen osa palvelun laadun johtamista. Palveluprosessissa on aina mukana ihmisiä ja usein kontrolloimattomia ulkoisia tekijöitä. Lähes kaikille palveluntarjoajille sattuu epäonnistumisia. Hyvän palveluorganisaation erottaa siitä, kuinka hyvin se kykenee korjaamaan epäonnistumisen. Kyky korjata palvelu on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. (Ojasalo 2008, 294.)

Palveluun liittyvän epäonnistumisen korjaaminen on olennainen osa palvelun laadun johtamista. Palvelun epäonnistumisella tarkoitetaan sitä, kun asiakas kokee, että yksi tai useampi palvelun osatekijä ei vastaa hänen odotuksiaan. Epäonnistuneen palvelun korjaaminen (Service Recovery) on palveluntarjoajan vastine epäonnistumiseen. Palveluntarjoaja pyrkii systemaattisilla toimenpiteillä ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja säilyttämään asiakkaan tyytyväisenä. (Ojasalo 2008, 294-295.)

Ojasalon (2008, 296-297) mukaan palveluorganisaatiot joutuvat epäonnistumiskiarteeseen muun muassa seuraavien syiden takia:

- yrityksillä on virheellisiä oletuksia työvoiman saatavuudesta
- yrityksissä on ylimitoitettuja odotuksia teknologian kykyyn ratkaista ongelmat
- yritykset keksivät voittamattomia esteitä tekosyiksi omalle kehnolle tilanteelleen ja puutteelliselle johtamistoiminnalle
- yrityksissä on suuret paineet osoittaa lyhyen tähtäimen suorituskkyä
- yrityksissä ei ole tietoa epäonnistumisten aiheuttamista kustannuksista
- yritysten strategiset vaihtoehdot kapenevat.

Palveluorganisaation epäonnistumisen kierre voidaan katkaista seuraavilla johtamistoimenpiteillä ja muuttaa se menestyskierteeksi (Ojasalo 2008, 298-299): Työntekijät on valittava huolellisesti. Toimenkuvia ja organisaatiota on ennakkotarkasteltava realistisesti. On panostettava työsuhteen aikaisen vaiheen kokemuksiin ja tehtäviin. Työntekijöiden omakohtaista harkinta- ja päätösvaltaa on lisättävä. Työntekijöiden tietämystä on lisättävä heidän vaikutuksestaan asiakastyytyväisyyteen ja taloudelliseen tulokseen. Suoriutumista koskevaa palautetta on annettava. Työntekijöitä on integroitava voittajatiimiin. Huomiota on keskitettävä yrityksen kokonaispalkkakustannuksiin yksittäisten palkkatasojen sijaan. Palvelun ytimessä olevaan laatuun on keskityttävä. Hyvitys, on joko luonteeltaan symbolinen tai suurielinen ja se korvaa asiakkaan taloudellisen menetyksen.

Palvelun epäonnistumisen aiheuttamat kustannukset arvioidaan usein liian pieniksi ja niiden ehkäisyyn ja korjaamiseen panostetaan liian vähän. Usein keskitytään houkuttelemaan lisää uusia asiakkaita, eikä panosteta olemassa olevien pitämiseen. Yrityksen tulisi ymmärtää yksittäisen asiakkaan ja oman maineensa arvo. Yrityksen pitäisikin siis kohdistaa

näkökulmansa asiakkaan pitämisen tuomaan arvoon, eikä kustannuksiin. Yrityksen tulisi kehittää keinoja, joiden avulla asiakkaat saadaan kertomaan kokemistaan epäonnistumisista, joiden avulla yritys voi kehittää palveluprosessejaan vastaamaan asiakkaiden toiveita ja odotuksia. Lisäksi työntekijöitä pitäisi rohkaista kertomaan epäonnistuneista palvelutilanteista esimiehilleen ja johdolle, jotta voivat ratkoa ongelmia. Olisi tärkeää, että ongelmat saataisiin ratkaistua mahdollisimman nopeasti ja tilanne korjattua, niin että ongelma ei pitkittyisi. (Ojasalo 2008, 308-309.)

3.6 Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta

Asiakslähtöisyys on yrityksen kivijalka nykypäivän markkinoilla. Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa on toiminta rakennettava asiakkaan tarpeiden pohjalta. Jotta nämä asiakkaat tarpeet tunnistettaisiin mahdollisimman hyvin, on yrityksen luotava hyvä asiakasstrategia. Asiakkuuksien hallinnalla varmistetaan yrityksen yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa sekä muun muassa pysyvämmät asiakassuhteet. Asiakkaat ostavat tuotteiden ja palveluiden tuomia hyötyjä, joista koostuu tarjooma. Näistä asiakas saa palvelun tuoman arvon. Liiketoimintaprosessit sekä tiedonhankinta että tietoteknologia ovat tärkeitä osia asiakslähtöisessä liiketoimintamallissa.

Jotta yritys voisi tuntea asiakkaansa ja ymmärtää heidän tarpeensa, on yrityksen markkina- ja asiakastuntemuksen osaamisen taso oltava hyvä perusta asiakasstrategialle. Yrityksen on tunnettava markkinansa ja asiakkaansa voidakseen tarjota parasta palvelua. Myös kilpailijoiden toimintatapojen sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on tärkeä osa markkinatuntemusta.

Liiketoimintamalleilla kuvataan erilaisten asiakassegmenttien toimintatapoja ja niitä käytetään yrityksen toimintojen suunnittelussa, esimerkiksi myynnin, markkinoinnin tai asiakaspalvelun suunnittelussa. Toimivien toimintamallien avulla asiakassuhteita on vaivattomampi hoitaa ja tuottaa palveluita asiakkaiden saataville.

Palvelu itsessään on monimuotoinen käsite. Palvelun sisältämä arvo ja laatu ovat niitä asioita, jotka tuottavat asiakkaille arvoa.

Palvelujohtaminen on palveluiden antamista, mahdollistamista ja lunastamista. Asiakkaan valintojen perustana on koettu hyöty, eli asiakasarvo. Palvelujohtaminen on tämän asiakasarvon tuottamista. Palvelujohtaminen on asiakslähtöistä palveluajattelua, joka sisältää pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomista, johtamista ja säilyttämistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tärkeää palvelujohtamisessa on ymmärtää asiakkaan näkökulma. Kun tämä on sisäistetty, voidaan valita toteutettava palvelunäkökulma. Palvelujohtamiseen

kuuluu yrityksen palvelukulttuurin luominen. Johdon on sisäistettävä palvelujohtamisen asenteet ja luotava arvot, jotka ovat koko henkilökunnan toteutettavissa. Yrityksen palvelustrategia on oltava koko henkilökunnan yhteinen vastuualue. Jotta palvelustrategia toimisi, on ensin saatava luotua toimiva yrityskulttuuri, joka toteuttaa yritykselle tärkeitä arvoja.

Palvelun laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia. Oletuksena kuitenkin odotuksena ei ole huono palvelu. Odotusten hallinnassa olisi syytä kiinnittää huomiota palvelun markkinointiin. Parempi täyttää odotukset, kuin jättää ne täyttämättä. Palvelun laadun kokemiseen on kehitetty erilaisia malleja, joiden avulla kokemuksia voidaan mitata. Gummessonin 4Q -mallissa asiakkaiden käsitys kokonaislaadusta vaikuttaa yrityksen imagoon sekä asiakkaiden mielissä muodostuvaan brändiin. SERVQUAL -menetelmässä on käytössä palvelun laadun osatekijät sekä asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailu. Liljanderin ja Strandvikin mallissa mitataan suhteen laatua. Tyytyväisyys palvelutapahtumaan vaikuttaa asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen. Liljanderin ja Strandvikin mallin mukaan asiakas vertaa yrityksen suorituskkyä johonkin normiin, ja suhteen laatu muodostuu tämän asiakkaan vertailun perusteella.

Palvelun laadun kehittäminen tulee olla yrityksessä jatkuva prosessi. Palvelukulttuurin luominen osana yrityskulttuuria on juuri tämän takia tärkeää. Kun palvelukulttuuri on omaksuttu koko yrityksessä osaksi toimintatapoja, on sen ylläpitäminen vaivattomampaa. Asiakkaan kokeman palvelun laadun tulisi ylittää asiakkaan odotukset joka kerta. Berryn kuiluanalyysimallissa paikallistetaan laatuongelmien lähteet, jotta ymmärrettäisiin, mitä palvelussa voidaan parantaa. Malli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu. Kuiluanalyysimalli on hyvä keino löytää epä johdonmukaisuudet toimittajan ja asiakkaan välillä. Mittareita on käytettävissä useita ja kun tiedetään, mihin halutaan vastaus, voidaan oikeaa mittaria käyttämällä mitata laatua.

Tilanteissa, joissa palvelu on epäonnistunut, tilanne pitäisi pyrkiä korjaamaan mahdollisimman nopeasti, pahoitella asiakkaalle tapahtunutta ja hyvittää menetys sekä selvittää ja poistaa syyt, miksi palvelu epäonnistui, jotta sama tilanne ei pääsisi toistumaan.

Palvellakseen asiakkaitaan heidän tarpeittensa mukaan yrityksen on oltava asiakaslähtöisesti suuntautunut, ja sillä on oltava toimiva palvelukulttuuri olemassa. Lisäksi palvelun laatua on eri mittareita hyväksikäyttäen mitattava jatkuvasti, jotta asiakassuhteet voidaan säilyttää ja jotta asiakkaat saisivat jatkuvasti odotuksensa ylittävää, hyvää palvelua.

4 Hankkeen metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön metodologiset valinnat ja perustelut valinnoille. Luvussa kuvataan toimintatutkimus näkökulmana sekä sitä miten se toteutuu tutkimuksessa.

4.1 Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Pyrkimyksenä oli ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja näkemys Nokia IT:tä kohtaan sekä muuttaa kyselyä vastaamaan organisaation muuttuneita tarpeita. Lisäksi tavoitteena oli luoda jatkuvan asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaamisen menetelmät. Kyselytutkimus suoritettiin kvantitatiivisin menetelmin.

Toimintatutkimuksen valinta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi oli perusteltua siksi, että toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda toimintaa, joka pohjautuu nykyisiin käytäntöihin, mutta pyrkii saamaan aikaan muutosta. Lisäksi toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Metsämuuronen 2000, 28-29).

Toimintatutkimuksessa puututaan tutkimuskohteena olevan organisaation toimintaan. Toisaalta toimintatutkimuksen tavoitteena on myös uuden tiedon luonti ja ymmärryksen lisääminen aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58-59.)

Toimintatutkimusta voidaan pitää prosessina, joka tavoittelee asioiden muuttamista ja kehittämistä. Perinteisissä tutkimuksissa kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat ovat, kun toimintatutkimuksessa keskitytään siihen, miten asiat ovat olleet ja mihin suuntaan ne ovat menossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 36.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tiedonkeruumenetelmänä kvantitatiivista lomakekyselyä. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa on käytössä laskennalliset ja tilastolliset menetelmät (Wikipedia 2011). Lisäksi tutkimuksen kohteena olevan kyselyn muuttamisesta on keskusteltu ja tehty päätöksiä ohjausryhmässä.

Kyselytutkimus menetelmänä on tehokas. Sama lomake voidaan lähettää vaikka tuhansille vastaajille, eli tutkimukseen voidaan helposti saada paljon henkilöitä ja siinä voidaan kysyä monia asioita samanaikaisesti. (Hirsjärvi 2004, 184.) Kyselyä käytetään myös survey - tutkimuksessa keskeisenä menetelmänä. Aineistoa kerätään standardoidusti, eli kaikilta vastaajilta kysytään samoja asioita samalla tavalla. (Hirsjärvi 2004, 182.)

Aineisto tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on kerätty verkkokyselynä. Kyselyn saatekirje (Liite 1), jossa oli linkki kyselyyn, lähetettiin sähköpostitse vastaajille. Kysymystyyppinä

käytettiin asteikkoihin ja skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä Likertin asteikkoa mukaillen. Tässä kysymystyyppissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, joka parhaiten vastaa sitä miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi 2004, 189.) Kyselyissä oli myös tilaa avoimille kommentteille. Malli kyselylomakkeesta on liitteessä 2.

5 Tutkimushankkeen kuvaus ja sen tulokset

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimushanke. Ensin esitellään lähtötilanne ja hankkeen tavoitteet, sekä hankkeen toteutus, tulokset ja arviointi.

5.1 Hankkeen lähtökohta ja hankesuunnitelma

Nokia IT:ssä on tehty vuodesta 2003 alkaen asiakastyytyväisyystutkimusta (User Satisfaction Survey, USS) kaksi kertaa vuodessa. Vuodesta 2005 aina kevääseen 2010 kysely oli painottunut mittaamaan käyttäjien tyytyväisyyttä, Nokia IT:n tuottamia palveluita (Services) ja sovelluksia (Applications) kohtaan. Mukana on ollut erikseen kysymykset pääkäyttäjille (Key User). Vuonna 2006 ensimmäinen kysely lähetettiin 63687 vastaajalle ja kyselyssä oli mukana 50 eri palvelua. Vastaajia vuonna 2006 oli 8557.

Vuosien varrella kysymykset ovat hieman vaihdelleet, kuten myös tekijät ovat vaihtuneet. Vuosina 2003-2006 kysely oli nimeltään Service Satisfaction Index (SSI) ja vuodesta 2007 lähtien User Satisfaction Survey. Vuosina 2001-2002 kysely on suoritettu ulkoisen toimeksiantajan toimesta, mutta viime vuodet kysely on pääsääntöisesti suoritettu kahden työntekijän voimin ja päätökset ovat hyväksytetty erillisessä ohjausryhmässä.

Kysely oli saadun palautteen perusteella jo pidemmän aikaa koettu liian raskaaksi, eikä se vastaajien mielestä ollut käyttäjäystävällinen. Asiasta keskusteltessa ohjausryhmässä, huomattiin myös, että kysely sellaisenaan ei oikeastaan mittaa tyytyväisyyttä Nokia IT:hen, vaan se mittaa vain tyytyväisyyttä kyselyssä mukana oleviin palveluihin.

Hankkeen tarkoituksena on kuvata, miten Nokia IT:n User Satisfaction Survey -asiakastyytyväisyyskysely mittaa Nokia IT:n palvelujen käytettävyyttä sekä kuinka sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin tulevaisuudessa voidaan mahdollisimman hyvin mitata saadun palautteen perusteella.

Keväällä 2010 tehdyssä kyselyssä oli mukana 101 palvelua. Kysely suoritettiin niin, että nämä kaikki 101 palvelua olivat listattuna intranet -sivuilla, ja palveluiden nimet toimivat linkkeinä kyselyyn. Kyselystä lähetettiin sähköposti koko Nokian henkilöstölle. Saatteessa olevasta

linkistä he pääsivät niin sanotulle kokoelmasivulle, jossa oli listattuna linkit erikseen palvelukohtaisiin kysymyksiin. Linkeistä pääsi vastaamaan kunkin palvelun kyselyyn.

5.1.1 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Hanke on työelämälähtöinen ja etenee toiminnallisena tutkimuksena ohjausryhmästä saadun palautteen perusteella. Tavoitteena hankkeessa on muuttaa Nokia IT User Satisfaction Survey sellaiseksi, että se mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä Nokia IT:hen, ja että kysely olisi käyttäjäystävällinen. Tämän asiakastyytyväisyyskyselyn palautteen perusteella Nokia IT:n johto voi muuttaa toimintatapojaan tarjoamiensa palveluiden suhteen vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeita.

Ohjausryhmässä käydyn keskustelun perusteella kyselyn luonnetta ja kysymyksiä päätettiin muuttaa. Tehtäväksi tuli uusien kysymysten laatiminen ja päätöksen tekeminen siitä, miten kysely suoritetaan, millä tavalla ja millä välineillä.

5.1.2 Hankkeen aikataulu

Hanke käynnistyi elokuussa 2010 ja sitä jatkettiin koko syksyn 2010 ajan. Mukana oli myös henkilö Nokian viestintäosastolta vastaamassa siitä, että sisältö ja ulkoasu vastaavat Nokian käytäntöjä. Linkki kyselyyn on lähetetty vastaajille 1.11.2010. Kysely oli avoinna vastaajille 14.11.2010 saakka. Sitä kuitenkin päätettiin pitää avoinna vielä viikko, jotta saataisiin lisää vastauksia, eli kysely päättyi 21.11.2010. Kyselyn purku ja tulosten esittäminen Nokia IT johtoryhmälle tapahtui joulukuun 2010 aikana. Jatkokehitysehdotukset tehtiin kevään 2011 aikana.

5.1.3 Hankkeen toteuttajat, resurssit ja vastuut

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena kohdeyritykselle. Opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys muodostuu kohdeyrityksestä ja siellä hankkeessa mukana työskentelevistä henkilöistä, sekä Laurean ammattikorkeakoulun ohjaavista opettajista. Opiskelijalla on vastuu opinnäytetyön toteuttamisesta sekä sen edistymisen raportoinnista työnantajalleen. Kohdeyrityksellä on vastuu hankkeesta ja sen aikana tehdyistä päätöksistä sekä resursseista. Hanke ei aiheuttanut mitään ylimääräisiä kustannuksia kohdeorganisaatiossa.

Hankkeessa on mukana IT Service Management and Quality -yksiköstä sen vetäjä, ja muutama muu henkilö tiimistä (ohjausryhmä), IT User Satisfaction Surveyn suorittamisen kuuluessa kyseenomaisen tiimille. Nokia IT User Satisfaction Survey toteutetaan kahden työntekijän

voimin. Kaikki lähetettävät materiaalit on tarkastettu ja hyväksytetty ohjausryhmässä sekä Nokian viestintä -yksikössä. Ohjausryhmään kuuluu IT Service Management and Quality -yksiköstä sen vetäjän lisäksi viisi henkilöä

5.1.4 Hankkeen riskit

Hankkeen eli kyselytutkimuksen riskit ovat kyselylomakkeen täyttäneiden vastaajien alhainen määrä. Linkki kyselyyn tullaan lähettämään noin 60000 henkilölle, eli ”Nokia all” - jakeluryhmälle, tarkoittaa koko Nokian henkilökuntaa globaalisti. He kaikki ovat Nokia IT:n sisäisiä asiakkaita. Riskinä on liian alhainen vastausprosentti. Kysely lähetetään vain kerran, eikä siitä saa lähettää muistutusta. Nokian Intranetin pääsivulla on kyselyn mainos kyselyn vastaamisajan aikana. Huolena on, että sähköpostiviesti kyselystä hukkuu tai unohtuu vastaajien sähköpostilaatikkoon.

5.1.5 Hankkeen laadunvarmistus ja arviointisuunnitelma

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius, eli pätevyys, tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Eli sitä, onko selitys kuvauksesta luotettava. Tarkka selostus tutkimuksen vaiheista parantaa työn luotettavuutta. (Hirsjärvi 2004, 216-217.)

Tutkimuksen tulokset kertovat, onko hankkeen tavoitteessa onnistuttu. Laadusta vastaa ohjausryhmä mukana olo ja kaikki päätökset ovat heidän hyväksymiään. Opinnäytetyöstä tulee antamaan palautetta ohjausryhmän jäsen. Nokian käyttämä virallinen kieli yrityksessä on englanti ja koska kirjoitan opinnäytetyöni suomenkielisenä, en voi pyytää kaikkia ohjausryhmän jäseniä arvioimaan sitä. Raportoin edistymisestääni esimiehelleni, koska hän on englanninkielinen, ei hän voi kirjoitetusta työstä antaa suoraa palautetta.

5.2 Hankkeen toteutus

Tässä alaluvussa esitetään hankkeen toteutus ja syksyllä 2010 suoritettun kyselytutkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksella selvitettiin Nokian työntekijöiden tyytyväisyyttä Nokia IT:tä kohtaan.

5.2.1 Lähtökohta

Kehittämistarve uudelle tavalle suorittaa asiakastyytyväisyyden mittaamista oli jo ollut muutaman edellisen kyselyn ajan ilmassa. Päätös muuttaa kysely koskemaan Nokia IT:tä yleisesti tuli pääosin saadun palautteen perusteella. Myös erittäin heikko vastausprosentti viimeksi suoritettussa kyselyssä edesauttoi tarvetta kehittää kyselyä. Kyselyssä mukana olleiden palveluiden ja sovellusten määrä oli viimeisessä suoritettussa kyselyssä erittäin suuri. Vastaajat/loppukäyttäjät eivät vaikean nimeämiskäytännön vuoksi välttämättä tunnistanee kaikkia palveluita. Myös mukana oleva kysely vain pääkäyttäjille (Key User Satisfaction Survey, KUSS) tuntui vaikeuttavan vastaamista oikeisiin/käytettyihin palveluihin ja sovelluksiin.

Ohjausryhmä tuki päätöstä muuttaa USS -kysely koskemaan vain Nokia IT:tä yleisesti ja siirtää tuote/palvelukohtaiset kyselyt muualle. Paljon keskusteluita käytiin oikean tahon tai tavan löytämiseksi. Päädyttiin kokeilemaan kahta uutta tapaa, joista opinnäytetyössäni keskityn toiseen, USS -kyselyyn.

Kyselyn kysymykset päätettiin ohjausryhmässä muuttaa palautteen perusteella mittaamaan Nokian työntekijöiden yleistä tyytyväisyydestä Nokia IT:hen yleisesti. Kysely päätettiin muuttaa suoritettavaksi vain kerran vuodessa. Tämä uudentyyppinen kysely lähetettiin kaikille Nokian työntekijöille 1.11.2010. Palvelu -ja sovelluskohtaiset kysymykset/kyselyt päätettiin siirtää eri muotoon ja erilleen tästä kyselystä. Tarkoituksena on saada jatkuvaa palautetta ja mitata jatkuvaa tyytyväisyydestä (Continual Service Improvement).

Vastaavia, koko Nokian henkilökunnan kattavia ja yhtä laajoja kyselyjä lähetetään vuositasolla koko Nokian henkilökunnalle vain muutamia. Koko henkilökunnan kattavaa jakelulistaa (sähköposti) saa käyttää vain Nokian johtokunnan (General Management Board, GEB) luvalla. Usein vastaavanlaiset hankkeet ovat toteutettu pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi maa- tai aluekohtaisesti.

Ennen kyselyn lähettämistä kysymykset, intranetsivu kyselystä sekä saatekirje tarkistettiin Nokian viestintäosaston toimesta.

5.2.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselystä saatekirje sähköpostitse koko Nokian henkilökunnalle, eli noin 60000 vastaajalle. Saatekirjeessä (liite 1) kerrottiin kyselyn vastausaika, kyselyn tarkoitus ja se, että vastaukset tullaan käsittelemään anonyymisti.

Samaan aikaan Nokian intranetsivujen pääsivulla oli kyselystä mainos, jossa näkyi kyselyn vastausaika sekä siinä oli linkki kyselyyn.

Kysely sisälsi viisi yleistä kysymystä, jotka olivat monivalintavaihtoehtoja, asteikolla yhdestä viiteen. Kysymykset olivat:

1. Kuinka tyytyväinen olet IT Service Deskiin? (How satisfied you are with the IT Service Desk?)
2. Kuinka tyytyväinen olet IT Service Pointiin? (How satisfied you are with the IT Service Point?)
3. Kuinka tyytyväinen olet IT Self Helpiin? (How satisfied you are with the IT Self Help?)
4. Kuinka tyytyväinen olet IT for Daily Workiin? (How satisfied you are with the IT for Daily Work?)
5. Kuinka tyytyväinen olet yleisesti Nokia IT:hen? (How satisfied you are with the Nokia IT in general?)

Lisäksi jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehtona oli: En ole käyttänyt kyseenomaista palvelua (I have not used the IT Service Desk, I have not used the IT Service Point, I have not used the IT Self Help, I have not used the IT for Daily Work). Jokaisen kysymyksen jälkeen oli avoin kommenttikenttä, johon vastaajat saivat jättää mahdolliset kommentit kysyttävään asiaan liittyen.

Avoimia kysymyksiä oli kaksi: Mitä Nokia IT on mielestäsi tehnyt hyvin? (What in your opinion has Nokia IT done well?) ja Mitä Nokia IT voisi mielestäsi tehdä paremmin? (What in your opinion could Nokia IT do better?)

Kysymysten määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä, jotta vastaajien mielenkiinto ja keskittyminen pysyisivät hyvinä kyselyn viimeisiin kysymyksiin asti. Kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman yksinkertaisiksi ja ymmärrettäviksi.

IT Service Desk on ensisijainen kontakti- ja tukipiste IT:hen liittyvissä asioissa Nokian henkilöstölle. Se ratkoo puhelimitse, sähköpostitse tai chatilla IT:hen liittyvät ongelmat. Mikäli ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan heti, IT Service Desk tekee ongelmasta pyynnön seuraavalle tuen tasolle. Jokaisella rekisteröidyllä ongelmalla on taattu ratkaisuaika. Pyyntö/ongelmat priorisoidaan sen mukaan, mikä niiden tärkeys tai vaikutus liiketoiminnalle on. Kun ongelma on ratkaistu, lähetetään asiakkaalle siitä sähköpostitse tieto.

IT Service Pointit sijaitsevat useimmissa Nokian toimipisteissä. IT Service Pointien henkilökunta auttaa henkilöstöä IT:hen liittyvissä ongelmissa, kuitenkin niin, että IT Service Deskit ovat ensisijainen yhteydenotto paikka. IT Service Pointeista voi hakea esimerkiksi tietokoneisiin liittyviä oheislaitteita ja niistä saa väliaikaisia välineitä esimerkiksi

rikkoutuneiden laitteiden tilalle. Sinne myös palautetaan tarpeettomat ja vanhentuneet laitteet ja välineet.

IT Self Help on intranetportaali, jossa asiakas voi kirjoittaa hakukenttään etsimänsä ongelman/kysymyksen. Hakua voi rajoittaa valitsemalla ensin IT tuotteen, johon kysymys liittyy, listasta. Työkalu antaa listan aiheista/kysymyksistä, jotka sisältää haun sisältämät sanat. Mikäli etsittävää vastausta ei löydy IT Self Help -sivulta, voi asiakas ottaa yhteyttä IT Service Deskiin.

IT for Daily Work -intranetportaali toimii yhtenä ainoana paikkana Nokian henkilöstölle, jossa he voivat olla vuorovaikutuksessa Nokia IT:n kanssa ja löytää tietoa IT:n tuotteista ja palveluista, joita tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Sinne on koottu tuote- ja palvelukohtaiset sivut, jotka eivät ennen olleet kootusti tarjolla, vaan omia sivuja oli siellä täällä intranetissä. IT for Daily Work -portaali tarjoaa helpon tien käyttöohjeisiin ja -oppaisiin ja erilaisiin ohjeisiin. Sivustolta löytyy myös IT Best Practices -kokoelma, johon on koottu parhaat neuvot ja työskentelytavat tuotteittain ja palveluittain. Tuotteet ja palvelut löytyvät myös kätevästi aakkostetusta listasta.

Mikäli etsittävän tuotteen/palvelun nimeä ei ole tiedossa, niin etsittävää kohdetta voi hakea myös kahdeksan eri osa/aihe-alueen kautta, näitä kutsutaan nimellä IT Capabilities. IT Capabilities kuvaa niitä kykyjä, joita tarvitaan jokapäiväisten töiden tekemisessä. IT for Daily Work -portaali tuli käyttöön syksyn 2010 aikana, jolloin siihen alettiin kerätä niin sanottuja tuotekortteja. Tuotekortit ovat infosivuja tuotteista ja palveluista. Yhdeltä kortilta pitäisi löytyä kustakin tuotteesta/palvelusta kaikki tieto. Tämä nopeuttaa ja edesauttaa työskentelyä, kun tietoa ei enää tarvitse etsiä monesta eri paikasta intranetistä. Kevään 2011 aikana sivustolle on lisätty tietoa ja on otettu kokonaisvaltaisesti käyttöön.

5.2.3 Kyselytutkimuksen aineiston analysointi ja tulosten raportointi

Aineiston analysointi aloitettiin viemällä kyselyn vastaukset Excel -pohjaan, joka oli valmiiksi muokattu, niin, että saimme vastausprosentin ja keskiarvot melko pian selville. Kyselyn loputtua oli vastauksia tullut yhteensä 2948. Keskiarvo vastauksista oli 3.40. Vastausprosentiksi kyselylle tuli 4.9.

Vastauksien keskiarvot jakaantuivat kysymyksittäin seuraavasti: tyytyväisyys IT Service Deskiin oli 3.3, tyytyväisyys IT Service Pointtiin oli 3.8, tyytyväisyys IT Self Helpiin 3.1, tyytyväisyys IT for Daily Workiin 3.4 ja Nokia IT:hen yleisesti 3.4. Vastausten keskiarvo näille kysymyksille oli 3.4.

Nokia IT USS 2H10 summary

Questions	Average	Variance		Scores
1. Howsatisfied you are with the IT Service Desk?	3.3	0.9	Average = average of answers	1 Very dissatisfied
2. Howsatisfied you are with IT Service Point?	3.8	0.7		2 Dissatisfied
3. Howsatisfied you are with IT Self Help?	3.1	0.8		3 Partly satisfied/Partly dissatisfied
4. Howsatisfied you are with IT for Daily Work?	3.4	0.8		4 Satisfied
5. Howsatisfied you are with Nokia IT in general?	3.4	0.8		5 Very satisfied
Average	3.4	0.8		
			Variance = average of variances from average	
			0.0 to 0.9	
Number of repondents who have not used IT Service Desk	69		IT Service Desk comments	832
Number of repondents who have not used IT Service Point	419		IT Service Point comments	621
Number of repondents who have not used IT Self Help	918		IT Self Help comments	423
Number of repondents who have not used IT for Daily Work	1174		IT for Daily Work comments	275
Total number of respondents	2948		Nokia IT in general comments	462
			What in your opinion has Nokia IT done well?	1029
			What in your opinion could Nokia IT do better?	1202
Response rate %	4.9		Total number of comments	4844

Kuva 8: Yhteenveto Nokia IT USS 2H10 tuloksista.

Kuvassa kahdeksan näkyy myös niiden vastaajien määrä, jotka eivät olleet käyttäneet kyseenomaisia palveluita ollenkaan sekä avoimien kommenttien määrä kysymyksittäin.

Avoimia kommentteja oli kyselyn loputtua luettavana 4844 kommenttia. Suurimman työn aineiston analysoinnin kanssa teimme näiden 4844 kommentin lukemisen ja luokittelamisen kanssa. Kommentit jaoteltiin kysymyksittäin. Nämä kommentit lähetettiin niiden palveluiden edustajille ja heitä pyydettiin kirjaamaan suosituimmat kommenttiaiheet parannusehdotuksien suhteen sekä niistä, joihin vastaajat olivat eniten tyytyväisiä. Nokia IT:tä yleisesti koskevat kommentit luimme ja analysoimme toisen kyselyn parissa työskentelevän henkilön kanssa. Näistä Nokia IT:tä koskevista kommenteista kirjattiin myös suosituimmat kommenttiaiheet, joihin oltiin tyytyväisiä sekä yleisimmät kommenttiaiheet parannettaviin asioihin.

IT Service Deskin ja IT Service Pointien palautteesta tuli ilmi seuraavia asioita. Service Pointeja pidettiin yleisesti parempana palvelukanavana kuin Service Deskiä. Odotusaika Service Pointeissa muodosti noin 90 % negatiivisesta palautteesta. Service Pointien henkilökuntaa koskien palaute oli positiivista. Arvostettiin heidän osaamistaan ja palveluasennettaan. Palautteiden perusteella vastaajat kaipaavat enemmän tukea tietyille palveluille ja tuotteille.

IT for Daily Work sai positiivista palautetta sivuston käytettävyydestä, ulkonäöstä sekä kiinnostavuudesta. Tarjolla olevat ”best practices” -linkit sekä ”nanolessons” mainittiin useasti palautteessa. Lisäksi positiivista palautetta tuli siitä, että kaikki hyödyllinen ja tarvittava tieto löytyy yhdestä paikasta. Kehityskohteiksi mainittiin sivuston vaikeaselkoinen rakenne ja navigointi sivuilla. Lisäksi kommentoitiin, että osa informaatiosta sivustolla oli vanhentunutta. Noin 20 % kysymykseen vastaajista ei ollut selvillä siitä, mikä IT for Daily Work -kanava on tai ei ollut tutustunut siihen aiemmin.

IT Self Help sai positiivista palautetta helppoudestaan. Vastaajien mukaan on nopeampaa ja helpompaa etsiä vastausta ongelmaan ensin IT Self Help -sivuilta kuin soittaa IT Service Deskiin. Lisäksi kommentoitiin, että IT Self Help on hyvä lähtöpaikka pienten ongelmien korjaamiseen ja se on hyvä olla olemassa. IT Self Help on hyvä, jos ongelmana on yleinen ongelma. Korjaavaa palautetta IT Self Help sai käyttämisen vaikeudesta ja siitä, että yleensä se ei ole käyttökelpoinen, jos on ongelmatilanne. Yleisesti ottaen käyttäjien pitää klikata sivulta seuraavalle liian monta kertaa ennen kuin oikea sisältö on saavutettavissa. Kommentoitiin myös, että Nokia IT:n dokumentit intranetissä on yleisesti huonoja tai ne sisältävät vanhentunutta tietoa. Vastaajien mielestä oikean tiedon etsimiseen kuluu liian kauan aikaa.

Nokia IT:tä yleisesti koskevan palautteen perusteella huomattiin, että Nokia IT käsitetään muualla yrityksessä suurimmaksi osaksi samaksi asiaksi kuin IT Service Desk. Suurin osa palautteessa yleisesti Nokia IT:tä kohtaan koski IT Service Pointia tai IT Service Deskiä.

Kysymykseen, mitä Nokia IT voisi tehdä paremmin, saatiin seuraavia kommentteja: toivottiin enemmän asiakaslähtöistä palvelua, pätevämpää IT henkilökuntaa, muutosta tapaan työskennellä, enemmän resursseja palvelemaan asiakkaita, parempaa palvelua, työkaluja ja intranet -sivuja.

Nokia IT:hen oltiin yleisesti melko tyytyväisiä. Palautteissa oltiin sitä mieltä, että kun kaikki toimii, niin asiat ovat hyvin. Palautetta tuli myös siitä, että työkalut ovat liian hitaita käyttää, tietokoneille tulee liikaa päivityksiä, joiden aikatauluihin ei voi vaikuttaa. Eniten negatiivista sai Nokia IT:n ja IT Service Deskin hitaus. Paikallisiin Service Pointeihin oltiin erittäin tyytyväisiä ja toivottiin tulevaisuudessa enemmän henkilökohtaista ja paikallista palvelua.

5.3 Kyselytutkimuksen tuotos

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena työelämälähtöisesti toiminnan kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön aiheena oli kyselytutkimuksen, Nokia IT:n User

Satisfaction Surveyn, suorittaminen uudella tavalla. Kyselytutkimus suoritettiin tavoitteiden mukaisesti ja ohjausryhmän päättävällän alaisuudessa. Kyselyn muuttaminen sellaiseksi, että se vastaa palautteen saamista Nokia IT:tä kohtaan oli hyvä asia. Nyt kysely mittaisi sisäisten asiakkaiden, Nokian henkilökunnan, tyytyväisyyttä Nokia IT:tä kohtaan. Toisin kuin aikaisempina vuosina, jolloin se mittasi Nokia IT:n tarjoamien tuotteiden ja palvelujen käyttäjien tyytyväisyyttä kyselyssä mukana olleita tuotteita ja palveluita kohtaan.

Kyselytutkimus toteutettiin suunnitelmien mukaisesti. Suunnitelmista poikkesi vain kyselyn aikataulu, kun kyselyä päätettiin pitää auki viikko suunniteltua pidempään, jotta vastauksia olisi saatu enemmän.

Yksi hankkeen tavoitteista oli, että kysely olisi käyttäjäystävällisempi ja tässä tavoitteessa onnistuttiin. Kyselyyn pääsi vastaamaan saatekirjeessä olevaa linkkiä klikkaamalla ja kysymyksiin oli helppo ja nopea vastata. Lisäksi avoimien kommenttikenttien lisääminen kysymysten jälkeen antoi vastaajille mahdollisuuden tarkentaa vastaustaan.

Hankkeen riskinä oli vastausprosentin jääminen alhaiseksi, koska muistutussähköpostia ei saatu kyselystä lähettää. Vastausprosentiksi saatiin 4.9 %, joten riski toteutui vastausprosentin jäädessä pieneksi. Edes lisäviikko vastausajassa ei tuonut merkittävästi lisää vastauksia kyselyyn.

Opinnäytetyön tavoitteissa onnistuttiin. User Satisfaction Survey saatiin muutettua yksinkertaisemmaksi ja käyttäjäystävällisemmäksi ja nyt se mittasi tyytyväisyyttä Nokia IT:tä kohtaan.

5.4 Tulosten luotettavuus

Kyselytutkimuksen suorittamisessa on pyritty välttämään virheitä. Tutkimuksena käytettiin tutkijatriangulaatiota, eli tutkimukseen osallistui enemmän kuin yksi henkilö aineiston keräämisen ja tulosten analysoinnin aikana. Kyselytutkimuksen reliaabelius, luotettavuus, tarkoitti mittaustulosten toistettavuutta. Kysely voitaisiin toistaa samanlaisena, eli sen toistettavuus on mahdollinen. Tulosten toistettavuus on kiinni vastaajien mielipiteistä kysytyjä asioita kohtaan. Tutkimuksen pätevyys, validius, on luotettava, sillä tutkimuksen tulosten perusteella saatiin vastaus niihin kysymyksiin, joita oli kysytty ja niihin asioihin, joita haluttiin mitata. Hankkeen ohjausryhmän seuranta kyselytutkimuksen aikana on varmistanut, että hanke eteni suunnitelmien mukaan. Voidaan todeta, että kyselytutkimuksen tulos oli luotettava.

5.5 Kehittämishanke

Tässä alaluvussa esitetään kyselytutkimuksen muuttamisen ja suorittamisen perusteella kehittämishankkeet jatkuvan palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamista varten Nokia IT:ssä.

5.5.1 Kehittämishankkeen kuvaus

Kun Nokia IT User Satisfaction Survey päätettiin muuttaa vastaamaan tarkoitusta, eli kysymykset mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä Nokia IT:tä kohtaan, jäivät ennen kyselyssä mukana olleet reilut 100 tuotetta/palvelua kyselystä pois. Tähän tarkoitukseen oli kehitettävä näiden tuotteiden ja palveluiden tyytyväisyyden mittaamiseen välineistö. Ohjausryhmässä keskusteltiin vaihtoehtoista ja yksi niistä oli IT Service Deskin lähettämissä sähköposteissa. Näissä sähköposteissa, joissa ilmoitetaan asiakkaan ongelma ratkaistuksi, oli uudehkona ominaisuutena linkki kyselyyn, jossa kysyttiin asiakkaan tyytyväisyyttä kyseessä olevan ongelman ratkaisun ja käsittelyn suhteen. Kyselyssä on aina seuraavat neljä kysymystä:

1. Tyydyttikö pyyntösi käsittely sinua? (Was your request handled to your satisfaction?)
2. Miten arvioisit tukitiimin asiakaspalvelukykyä? (How would you rate the customer service skills of the support team?)
3. Miten arvioisit tukitiimin teknisiä taitoja? (How would you rate the technical skills of the support team?)
4. Ilmoitettiinko sinulle pyyntösi tilasta ja etenemisestä? (Were you informed about the status and progress of your request?)

Kaikissa neljässä kysymyksessä on tunnistena pyynnön lokinumero. Lisäksi jokaisen kysymyksen vastausasteikko on yhdestä viiteen ja kysymyksien alla on tilaa avoimille kommentteille.

Ohjausryhmässä päädyttiin kokeilemaan saisiko tästä asiakastyytyväisyysmittarista, joka oli jo valmiina olemassa, kehitettyä jonkin menetelmätyökalun avulla sellaisen raportin, joka listaisi tietyn tuotteen/palvelun kyselyn vastaukset ja tämän raportin voisi toimittaa tuote/palvelutiimille ja he saisivat siten tuotteestaan/palvelustaan jatkuvaa palautetta. Tämä tehtävä annettiin ohjausryhmässä ryhmän eräälle jäsenelle, joka sai kevään 2011 aikana sopivan mittausjärjestelmän luotua. Kyseinen asiakastyytyväisyyden mittausjärjestelmä on nyt tuote/palvelutiimien käytössä. Tässä käytännössä on tosin riskinä se, että kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista, joten sen vastaajamäärä ole vakio. Toisaalta jokainen annettu palaute tutkitaan ja raportoidaan.

Toinen ohjausryhmässä keskusteltu vaihtoehto liittyi IT for Daily Work sivustoon ja sinne luotaviin tuotteiden ja palveluiden tuotekortteihin. Suurin osa aiemmin USS -kyselyssä mukana olleista Nokia IT:n tarjoamista tuotteista ja palveluista lisättiin ja listattiin IT for Daily Work -portaaliin. USS -tiimin tehtäväksi, ohjausryhmän päätöksellä, tuli yhdessä IT for Daily Work:in kehitystiimin kanssa tuottaa entisen kyselymallin pohjalta järjestely, jolla tuote- ja palvelutiimit voisivat IT for Daily Work -portaalissa suorittaa tuote- ja palvelukohtaisia kyselyitä. Tavoitteena oli siis kehittää yhteistyössä Nokia IT for Daily Work -projektin kanssa tuote-/sovelluskohtaista palvelua mittaavia kyselytapoja IT for Daily Work intranet -portaaliin.

USS -tiimi ja IT for Daily Work -tiimi pitivät joulukuun 2010 ja tammikuun 2011 aikana kaksi palaveria, joiden perusteella tehtiin toimenpiteitä. IT for Daily Work -tiimin toimeksi tuli luoda IT for Daily Work -sivustolle kullekin kahdeksalle IT Capabilities -osiolle yleisen kyselyn. Yksittäinen IT tuote tai palvelu voi olla listattuna usean IT Capabilities -osion alla, riippuen siitä, kuinka monessa yhteydessä tuotetta tai palvelua voidaan käyttää. Lisäksi IT for Daily Work -portaali tarjoaa IT tuote-/palvelutiimeille mahdollisuuden käyttää omaa kyselyä sivustolla noin kerran tai kaksi vuodessa. Tätä voidaan esimerkiksi käyttää, kun tuotteeseen tai palveluun lisätään uusi ominaisuus ja sen käytettävyydestä halutaan asiakaspalautetta. Yhteensä näitä tuote-/palvelukohtaisia kyselyitä voi olla avoinna samanaikaisesti 20 kappaletta. Tämä kyselyominaisuus korvaa aiemman USS:n yhteydessä käytetyn tuote/palvelukohtaisen kyselyn.

USS -tiimin tehtäväksi tuli toimittaa IT for Daily Work -tiimille IT tuote- ja palvelukohtaiset peruskysymykset (liite 3), joita tuote- ja palvelutiimit voivat halutessaan käyttää. Näiden peruskysymysten lisäksi he voivat lisätä omia kysymyksiä kyselyyn. Nämä kyselyominaisuudet otettiin IT for Daily Work -sivustolla käyttöön keväällä 2011.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa esitetään yhteenvedot tutkimus- ja kehittämishankkeista sekä jatkokehityskohteet.

6.1 Yhteenveto kyselytutkimuksesta

Kyselytutkimus suoritettiin suunnitelman mukaisesti ja tulokset olivat luotettavia. Tulokset ovat raportoitu eteenpäin organisaatiossa. Uusittu kysely oli vastaajille yksinkertaisempi sekä myös yksinkertaisempi toteutukseltaan. Tutkimuskysymyksiin, eli siihen, miten Nokia IT User Satisfaction Survey mittaa Nokia IT:n palvelujen käytettävyyttä sekä kuinka sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin voitaisiin tulevaisuudessa mitata paremmin, saatiin

vastaukset. Nokia IT User Satisfaction Survey mittaa Nokia IT:n palveluja, mutta asiakkailta voitaisiin vain kysyä kuinka tyytyväisiä he ovat Nokia IT:hen ylipäätään. Palvelun osuutta mitataan nyt CSAT -kyselyn avulla Service Deskin toimesta ja tuloksia seurataan jatkuvasti. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden osalta mittarina ja mittaajana toimii IT for Daily Work -portaali.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa Nokian henkilökunnasta rinnastaa Nokia IT:n IT Service Deskiin ja IT Service Pointiin, eikä erilliseksi organisaation osaksi, jonka osana IT Service Desk ja IT Service Point toimivat.

Kyselytutkimuksen palautteessa olevat kehitystarpeet on raportoitu kustakin palvelusta vastaaville henkilöille sekä esitetty Nokia IT:n johdolle. Mahdolliset kehittämistoimenpiteet kommenttien ja kyselyn tulosten perusteella tulevat Nokia IT:n johdon harkittavaksi.

6.2 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Kehittämishanke kypsyi ja edistyi työn ohella ilman suurempia ennakkosuunnitelmia. Oli hyvä sattuma, että IT for Daily Work -portaali otettiin käyttöön ja kehittelyyn syksyn 2010 aikana. Sen olemassaolo ja ominaisuudet ratkaisivat monta asiaa, jotka muuten olisi täytynyt kehittää muilla keinoin. IT:n tuote- ja palvelukohtaiset kyselyt saatiin hyvin näppärästi mukaan sivustolle, ja projektissa työskenteli asiantuntevia henkilöitä, jotka vastasivat teknisestä toteutuksesta ja tiedotuksesta tuote- ja palvelutiimeille.

IT Service Deskin palvelupyyntöjen ratkaisuviestien ohessa kysyttävä asiakastyytyväisyyskysely oli myös hiljattain otettu käyttöön, joten sekin mahdollisuus pystyttiin hyvin hyödyntämään hankkeessa.

Nyt kummatkin asiakastyytyväisyyden mittaustavat ovat jatkuvassa käytössä ja tuloksia niiden toiminnallisuudesta saadaan syksyn 2011 kuluessa. Koska nämä kyselyvaihtoehdot ovat tuote- ja palvelutiimien jatkuvasti käytettävissä, uskon, että he pystyvät nyt paremmin hyödyntämään kyselykanavia, koska eivät ole sidottuja vain kerran vuodessa tehtävään USS -kyselyyn. Hankkeen tavoitteena oli luoda tapoja, joilla asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua voitaisiin jatkuvasti mitata. Hankkeen tavoitteessa onnistuttiin.

6.3 Jatkokehityskohteet

Tässä opinnäytetyössä esitetyt tutkimus- ja kehityshankkeet ovat vasta hiljattain otettu sellaisenaan käyttöön. Myöhemmin, kun nämä menetelmät ovat olleet käytössä jonkin aikaa, olisi hyvä tutkia, miten tyytyväiset asiakkaat ovat näihin uusiin järjestelyihin. Toimivatko ne paremmin kuin edelliset ja ovatko ne käyttäjäystävällisiä ja käyttökelpoisia sellaisenaan vai

vaatisivatko toimintatavat vielä jatkokehittelyä. Ei riitä, että asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan, on myös mitattava heidän tyytyväisyyttä tarjolla olevia palveluita kohtaan ja tämä palautteen perusteella tutkia ja kehittää uusia asiakaslähtöisiä toimintatapoja.

7 Päätäntö

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa kuvataan opinnäytetyötä ammatillisen kehittymisen kannalta sekä käsitellään itse-arviontia toiminnallisen opinnäytetyöprosessin suhteen Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteerejä apuna käyttäen. Lopussa esitetään jatkokehitysehdotukset opinnäytetyössä kuvatuille hankkeille.

Opinnäytetyö eteni Laurean määrittelemän opinnäytetyöprosessin mukaisesti. Ensin tehtiin aiheanalyysi, sitten tutkimussuunnitelma, lopuksi on toteutusvaihe, arviointi sekä työn julkaisu.

Laurean LbD toiminnallisen opinnäytetyön oppimismalli toteutui työn toteutuksen aikana. LbD perustuu tiimityöskentelyyn ja opiskelija toimii hankkeessa tasavertaisena kumppanina. Tämä tapahtui kysely- ja kehittämishankkeiden toteutuksen aikana.

7.1 Opinnäytetyön itse-arviointi

Opinnäytetyö oli työelämään liittyvien hankkeiden kannalta työelämälähtöistä ja aidosti kehittävää työtä. Hankkeille asetetut tavoitteet täyttyivät ja hankkeiden eteneminen on selostettu työssä. Opinnäytetyö rajattiin pääosin koskemaan asiakastyytyväisyyskyselyn kehittämistä ja sen tekemisen tarve oli täysin lähtöisin taustaorganisaatiosta.

Teoreettisessa viitekehyksessä mainitut liiketoiminnan kehittäminen, palvelujohtaminen, menetelmätyökalut, kehittämisen kohteet, parannus ja muutos toteutuivat kaikki työssä. Palvelujohtamisella ja menetelmätyökaluilla parannettiin tapoja työskennellä niin, että parannuksen vaikutukset näkyvät pitkällä tähtäimellä liiketoiminnan kehittämisenä. Teoreettisessa osuudessa käytetyt lähteet toimivat tutkimuksellisen kehityshankkeen tukena. Teoreettinen viitekehys toimii edelleen hyvänä pohjana jatkokehityskohteille. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on todettu käyttökelpoiseksi ja sitä voidaan hyödyntää tulevilla hankkeilla.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut viivästynyttä, eikä työn teoreettisesta osuudesta tullut ajanpuutteen vuoksi ihan niin vahvaa kuin olin alun perin aikonut. Toiminnallisten hankkeiden suhteen aikataulut ovat kuitenkin pitäneet ja työt edistyneet suunnitellussa ajassa. Koen,

että ammatillinen osaamiseni on kasvanut ja, että pystyn laajemmin ymmärtämään organisaation toimintaa.

7.2 Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta

Opinnäytetyön tekeminen on antanut uutta perspektiiviä asioihin, joiden olisin ajatellut kuuluvan normaaliin työn tekemiseen. Teorian tutkimisen ja oppimisen myötä olen osannut ajatella niin sanottua tavallista työhön kuuluvaa tekemistä teorian kannalta ja saanut tekemiseeni uuden ulottuvuuden. Olen ymmärtänyt uudella tavalla monien käytössä olevien prosessien syy-seuraus -suhteita sekä voinut paikallistaa näitä teoreettisia suuntia organisaation toiminnassa. Olen myös ymmärtänyt, miten ehdottoman tärkeää on kyselyiden perusteella saadun palautteen tarkka sisäistäminen sekä sen, miten tärkeää on muuttaa toimintaa palautteen perusteella, jotta asiakkaita voitaisiin paremmin ja laadukkaammin palvella heidän tarpeittensa mukaan.

Yhteistyössä muiden organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kanssa olemme saaneet kehitettyä uusia toimintatapoja, joiden tarpeet ovat työelämälähtöisiä sekä asiakkaiden palautteen perusteella ilmenneitä. Osaavassa ympäristössä, jossa on erilaisia teknisiä työkaluja sekä menetelmätyökaluja käytettävissä, on helppo toimia, kehittää ja tehdä työtä. Olen myös ymmärtänyt, kuinka vaikeaa näin isossa organisaatiossa toimiminen saattaa olla. Usein törmätään tilanteisiin, joissa toistaan tietämättä tehdään päällekkäisiä asioita. Hyvä tiedonkulku sekä organisaatioiden latistaminen ja läpinäkyvyys olisivat ensiarvoisen tärkeitä kehityskohteita organisaatiossa.

7.3 Työelämän edustajan lausunto

Opinnäytetyön työelämän edustajan arvioissa opinnäytetyöstä mainittiin, että opinnäytetyön tekijä on onnistunut teoriaosuudessa tunnistamaan palvelun määrittelyyn ja mittaamiseen liittyvä oleelliset käsitteet ja menetelmät. Teoria koettiin myös oleelliseksi suoritettun kehitystyön kannalta ja opinnäytetyö nähtiin kiinteänä kokonaisuutena. Teoriaosuutta olisi voinut tiivistää.

Opinnäytetyö on täysipainoisesti hyödynnetty Nokia IT:n palvelun laatumittauksessa ja opinnäytetyössä tehty teorialtutkimus mahdollisti sellaisen tutkittuun tietoon pohjautuvan toiminnan kehittämisen, joka usein työelämässä suoritettavassa kehittämisessä laiminlyödään. Uusi mittaaminen koettiin aiempaa tarkemmaksi sekä sen koetaan tarjoavan välittömän palautteen, mikä mahdollistaa palvelujen jatkuvan kehittämisen. (Yli-Urpo, 2011.)

Lähteet

Kirjat

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Arantola H. 2006. Customer Insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY-pro.

Bettencourt L. 2010. Service Innovation. How to go from customer needs to breakthrough services. McGraw-Hill companies Inc. USA.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Grönroos C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Bon van, J., Jong de, A., Kolthof A., Pieper M., Tjassing R., Veen van der A. & Verheijen T. 2007. IT Service Management based on ITIL V3 -a pocket guide. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Kemppilä S & Mettänen P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Sitran raportteja 38. Helsinki: Edita Oy

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Methelp.

Ojasalo, J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä Teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Pulkkinen M., Rajahonka M., Siuruainen R., Tinnilä M. & Wendelin R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot. Helsinki: Kopioniini Oy

Rekola K. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Teknologiateollisuus. Helsinki: Multiprint Oy.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Internet-lähteet

Aalto A. 2010. Trade Finance -palvelujen laatu ja sen mittaaminen yritysten ulkomaan kaupassa, pro gradu -tutkielma. Viitattu 7.2.2011
<http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/id/12359>

Graves P. 2010. Consumer.ology. The Market Research Myth, the truth about Consumers and the Psychology of Shopping. Viitattu 10.5.2011.
http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=EBt3_x_FmBoC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Consumer.ology+;+the+market+research+myth,+the+truth+about+consumers+and+the+psychology+of+shopping&ots=OWcJNHuqkE&sig=pH2Zfjm3hEQtrnltiY2Dy35dY9k#v=onepage&q&f=false

Jääskeläinen J. 2004. eWelfare: tuottava tietotekniikka hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Sitra. Viitattu 23.2.2011. <http://www.sitra.fi/Julkaisut/raportti41.pdf>

Laurea 2008. Viitattu 5.5.2011.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetty/01_ont_ohjeet/index.jsp

Laurea 2011 Viitattu 3.2.2011.

https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/05_opiskelu_osa5/01_pedagoginen_kehittaminen/00_LbD/index.jsp

Nokia 2010. Viitattu 3.2.2011. <http://www.nokia.fi/nokia/tietoa-yhtiosta>

Emerald. European Journal of Marketing Wilson Dominic F. Why divide consumer and organizational buyer behavior? Volume 34, issue 7. Viitattu 10.5.2011

<http://www.emeraldinsight.com/nelli.laurea.fi/journals.htm?issn=0309-0566&volume=34&issue=7&articleid=853678&PHPSESSID=4lt41o4goc0e5d1r9ksmo26a66>

Tapio V., Tervonen A. & Valtari A. 2008. Mistä tulevaisuuden Suomi rakentuu?: yhteenvetoraportti osallistujille, Sitran raportti. Fountain Park, Elektroninen aineisto. Viitattu 23.2.2011 <http://www.sitra.fi/fi/Julkaisut/OhjelmienJulkaisut/inno/innovaatiot.htm>

Wikipedia 2011. Viitattu 7.2.2011 <http://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL>

Wikipedia 2011. Viitattu 25.5.2011 http://fi.wikipedia.org/wiki/Kvantitatiivinen_tutkimus

Wilson D. 1998. Why divide consumer and organizational buyer behavior? Viitattu 13.05.2011.

<http://www.emeraldinsight.com/nelli.laurea.fi/journals.htm?articleid=853678&show=abstract>

Muut lähteet

Vahvaselkä I., 2010. Ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyö Laurea luentomateriaali.

Yli-Urpo O., 2011 Työelämän edustajan arviointi.

Nokia 2010-2011. intranet ja taustaorganisaatio.

Kuvat

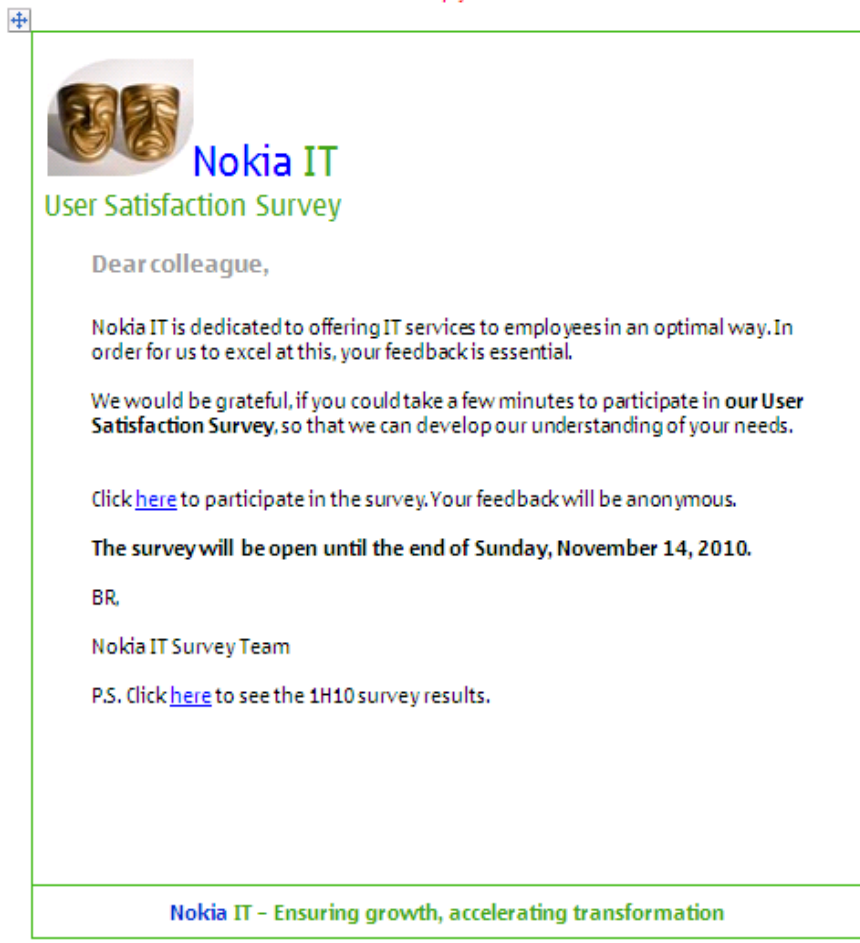
Kuva 1: Nokian Organisaatio 1.7.2009.....	12
Kuva 2: opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	15
Kuva 3: strateginen johtamisansa (Grönroos 2010, 252).	21
Kuva 4: Palvelun johtamisjärjestelmä ja palvelutapa (Rekola 2008, 25).	22
Kuva 5: Palvelutapastrategia (Rekola 2007, 18).	23
Kuva 6: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2010, 103).....	24
Kuva 7: Gummessonin 4Q -laatumalli (Grönroos 2010, 109).	25
Kuva 8: Yhteenveto Nokia IT USS 2H10 tuloksista.	41

8 Liitteet

Liite 1 Nokia IT User Satisfaction Survey:n saatekirje.....	53
Liite 2 Nokia IT User Satisfaction Survey	54
Liite 3 Nokia IT for Daily Work -portaalissa käytetyt IT tuote- ja palvelukohtaiset peruskysymykset	57

Liite 1 Nokia IT User Satisfaction Survey:n saatekirje

*Distribution: all Nokia employees
Please do not reply to this e-mail.*



Liite 2 Nokia IT User Satisfaction Survey

Nokia IT User Satisfaction Survey 2H10

SAVE

CANCEL

Please answer the questions below.

1. How satisfied you are with the IT Service Desk?*

- ☐ 5 Very satisfied
- ☐ 4 Satisfied
- ☐ 3 Partly satisfied/Partly dissatisfied
- ☐ 2 Dissatisfied
- ☐ 1 Very dissatisfied
- ☐ 0 I have not used the IT Service Desk

Comments

2. How satisfied you are with IT Service Point?*

- ☐ 5 Very satisfied
- ☐ 4 Satisfied
- ☐ 3 Partly satisfied/Partly dissatisfied
- ☐ 2 Dissatisfied
- ☐ 1 Very dissatisfied
- ☐ 0 I have not used the IT Service Point

Comments

3. How satisfied you are with IT Self Help?*

- ☐ 5 Very satisfied
- ☐ 4 Satisfied
- ☐ 3 Partly satisfied/Partly dissatisfied
- ☐ 2 Dissatisfied
- ☐ 1 Very dissatisfied
- ☐ 0 I have not used the IT Self Help

Comments

4. How satisfied you are with IT for Daily Work?*

- ☐ 5 Very satisfied
- ☐ 4 Satisfied
- ☐ 3 Partly satisfied/Partly dissatisfied
- ☐ 2 Dissatisfied
- ☐ 1 Very dissatisfied
- ☐ 0 I have not used the IT for Daily Work

Comments

5. How satisfied you are with Nokia IT in general?*


- ☐ 5 Very satisfied
- ☐ 4 Satisfied
- ☐ 3 Partly satisfied/Partly dissatisfied
- ☐ 2 Dissatisfied
- ☐ 1 Very dissatisfied

Comments

6. What in your opinion has Nokia IT done well?



7. What in your opinion could Nokia IT do better?



Thank you for your contribution. Please click Save to submit your answers.

SAVE

CANCEL

Liite 3 Nokia IT for Daily Work -portaalissa käytetyt IT tuote- ja palvelukohtaiset peruskysymykset

1. The IT product has the features I need in my work (explanation: The product has all the functionalities that I need. It may be easy or difficult to use, but eventually I get done with it what I need to accomplish)
2. The IT product is easy to use (explanation: The user interface is advance, clear and simple)
3. The IT product is available when I need it (explanation: The application is always online when I need it. When I use the application, it does not crash or slow down)
4. IT product is fast enough for my usage (explanation: The product starts and closes fast enough and functionality is prompt)
5. I'm satisfied with the support (explanation: The support I get when I have a request or problem is professional, timely, friendly and understandable)